

كل ما تحتاج إلى معرفته عن

القيادة

كل ما تحتاج إلى معرفته عن

القيادة

كل ما تحتاج إلى معرفته عن

القيادة

ترجمة

د. محمد صفوت حسن

تأليف

جيف جراوت

ليز فيشر

دار الفجر للنشر والتوزيع

2013

كل ما تحتاج إلى معرفته عن

القيادة

ترجمة	تأليف
د. محمد صفوت حسن	جيف جراوت ليز فيشر
<p>What You Need To Know About</p> <p>Leadership</p> <p>The First English Edition Published 2011 by Capstone Publishing Ltd. (A Wiley Company)</p>	
رقم الإيداع	حقوق النشر
9994	الطبعة العربية الأولى 2013
ISBN	جميع الحقوق محفوظة للناشر
978-977-358-275-6	

دار الفجر للنشر والتوزيع

4 شارع هاشم الأشقر - النهضة الجديدة

القاهرة - مصر

تليفون : 26242520 - 26246252 (00202)

فاكس : 26246265 (00202)

Email: daralfajr@yahoo.com

لا يجوز نشر أي جزء من الكتاب أو اختزان مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله على أي نحو أوبأي
طريقة سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية أو بخلاف ذلك إلا بموافقة الناشر على هذا كتابة و مقدما

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
مقدمة	7
الفصل الأول : ما هى القيادة ؟	11
الفصل الثانى : تكوين الرؤية	37
الفصل الثالث : بناء الفريق	63
الفصل الرابع : الاتصال	91
الفصل الخامس : الدافعية والإلهام	121
الفصل السادس : إدارة الأداء	145
الفصل الثانى : قيادة التغيير	171
الفصل الثانى : القيادة فى الأوقات العصيبة	195
خاتمة	220

مقدمة

لك مني أجمل التهاني لأن فتحك لهذا الكتاب يوحي بأنك إما رقيت حديثاً إلى منصب قيادي أو أنك تتوقع ذلك في المستقبل القريب أو ربما تفكر في ترتيب أعمالك وتريد معرفة ما تتمناه عندما توظف فريق عمل لديك ، عموماً أي الأمرين خير في جميع الأحوال فلديك طموح لكنك من الحكمة بمكان لأن تعرف أن القيادة هي أمر واجب عليك أن تكون علي علم به مع أنه ليس بالضرورة أن تولد ولديك معرفة بما تود أن تفعله.

الناس مدعوون للقيادة في كل مناسط الحياة و مراحل الحياة - في الرياضة والألعاب عندما كنا أطفالاً وفي السياسة وفي أوقات الأزمات والاضطرابات ولكن لم يحدث أن أجلسنا أحد وأخبرنا بما يجب أن نفعله وماذا يقصد بالقيادة ، فإذا افترضنا أن شخصاً يبلغ من العمر ثمانين عاماً وتم اختياره قائداً لفريق لكرة القدم ، أو أن مراهقاً قد انتخب رائداً للمدرسة ، فإننا سنكتشف أنه ليس لديهم فكرة حقيقية عن كونهم قادة أو رواداً ، حيث يقومون بعملهم فقط لأنه مطلوب منهم وبالتالي فإن البعض يؤدي بشكل جيد والبعض الآخر يؤدي بشكل سيئ والغالبية يغلب علي أدائهم التشويش والاضطراب ، وينطبق هذا بالضبط علينا عندما نتقدم في السن.

يطلب منا جميعاً تقريباً - في حياتنا العملية - وفي مرحلة معينة من حياتنا الوظيفية أن نقود شخصاً ما أو في أحسن الأحوال مجموعة من الأشخاص ، وهناك قلة تتبوأ قمة الهرم الوظيفي وتقود شركة كبرى ولكن يلاحظ أنه نادراً ما يتلقى أحدنا ما يمكن أن نطلق عليه تدريباً رسمياً علي كيفية القيادة ، ولذلك عندما نجد أنفسنا في موقع قيادي غالباً ما نسأل أنفسنا ما

المفترض علينا فعله ؟ وما هي الطريقة التي يفترض أن نتصرف بها ؟ وكيف لنا أن نتأكد من أن هؤلاء الناس سوف ينفذون ما نقوله؟

يمكن للقليين منا أن يفسروا بالضبط المقصود بالقائد وماذا تعني القيادة في حياتنا اليومية وما يصلح وما لا يصلح ، فكلنا تقريباً عمل تحت رئاسة أشخاص وتصادف أن بعضاً منهم كان في غاية السوء ، وربما يتطابقون مع النماذج التالية :

- الرئيس المزعج : حيث من الصعب الدنو منه لأنه معتاد علي الصراخ والإرهاب ، ولكن يميل الناس لأن يفعلوا ما يقوله هؤلاء لأن عمل العكس فيه مخاطرة التعرض لغضب شديد.

- الرئيس المنعزل - وهو من يجلس في مكتبه خلف باب مغلق وأحياناً في مكتب مختلف ، فإذا قابلته في المصعد قد تجد صعوبة في التعرف عليه وكذلك قد لا يكون لديه معرفة جيدة بك.

- الرئيس الأخرق ولكن لطيف وهو ودود وعظيم في المواقف الاجتماعية ولكنه غير منظم بل ومحبط في العمل.

- الرئيس بحكم الأقدمية - وهو بارع في آليات عمله ولكن يفتقر إلي مهارة إدارة القوى البشرية.

- الرئيس المهتم بشأه الخاص - وهو بشوش ودود في الظاهر ولكن من النادر أن يحميك في الأزمات وكذلك لديه الميل لأن ينسب إلي نفسه أفكار وأعمال الآخرين.

نحن نعلم من خبراتنا أن هناك سبلاً عديدة محتملة لكي تصبح قائداً ، وقد يكون من الصعب أن نحدد بالضبط أن ما يقوم به شخص ما هو أمر خطأ

ولكن القليل منا لا ينسون أبداً أنهم كانوا يوماً ما تحت رئاسة قائد ضعيف ، ومن الناحية الأخرى كلنا نتذكر ونحترم رؤساءنا الذين كانوا يشجعوننا علي بذل قصارى جهدنا ويساندوننا ويثنون علينا عند أدائنا بشكل جيد ويتقبلون أخطاءنا ، هؤلاء هم الناس الذين تريد تقليدهم إذا ما أصبحت قائداً.

لقد صُمم هذا الكتاب لمساعدتك كي تكون قائداً ، فهو يغطي كل القضايا الجوهرية التي يجب علي القائد أن يوجهها ويتعامل معها والأساليب المحورية التي يستخدمها أفضل القادة من أجل إقناع الناس علي إتباعهم وإظهار أفضل ما لديهم ، وينقسم الكتاب إلي فصول وهي :

1- ما هي القيادة ؟

2- تكوين رؤية

3- بناء الفريق

4- الاتصال

5- الدافعية والإلهام

6- إدارة الأداء

7- التغيير في القيادة

8- القيادة في ظروف عصيبة

لأن عالم الأعمال متشعب ومتنوع وغير متوقع ولأن كل قائد وكل موظف مختلف ، فقد عرضنا الكثير من الأمثلة الواقعية من الشركات في العديد من المجالات الصناعية وكذلك لآراء وخبرات القادة في أنظمة أخرى مثل الرياضة والمؤسسة العسكرية وذلك لشرح بعض من نظريات القيادة التي نغطيها في هذا الكتاب ، فالقائد قائد في أي مجال كما أن أفضل القادة هم

من ينظرون إلي أبعد من آفاقهم لكي يتعلموا من الآخرين قدر استطاعتهم ، ويشار إلي أن قليلاً من الناس يدعون أنهم يعرفون عن قيادة البشر في المواقف العصبية أكثر من القادة العسكريين كما أن لديهم دروساً هامة يريدون أن يعلمونا إياها.

توضح لك مادة هذا الكتاب بشكل جلي كيف يجمع أفضل القادة الموهوبين من البشر حولهم ويقنعونهم بالعمل من أجل الوصول إلي هدف مشترك أيا ما يكون هذا الهدف ، ولأنه لا توجد مؤسستان متماثلتان ولأن الحياة - وخصوصاً حياة الأعمال - غير متوقعة ، فإن الكتاب يعطيك فكرة عن كيفية التعامل مع الأمور غير المتوقعة وكيف يصبح غير المتوقع أمراً طيباً.

هناك بعض الملامح المشتركة في كل من هذه الفصول والتي توجهك إلي المزيد من المعلومات إذا ما أردت أن تتابع أي أمر :

- ماذا يتناول الفصل إجمالاً - حيث تعطى بداية كل فصل ملخصاً سريعاً لما يمكن توقعه.
- من الذي تحتاج لمعرفته - وقد يكونون بعض الناس المهمين الذين تحتاج إلي معرفتهم في مجال القيادة مثل الأكاديميين المعروفين الذين درسوا الموضوع حق دراسته ، والكتاب المشهورين الذين يكتبون عن القيادة وقادة الأعمال المرموقين.
- مقتبسات : وهي مأخوذة عن أعلام القيادة المشهورين لكي تلهمك وتذكرك بالنقاط الرئيسية.
- ما الذي تحتاج إلي قراءته - وهي مقترحات قليلة لمزيد من القراءة بالإضافة إلي مصادر موجودة علي الإنترنت تتعلق بالموضوعات التي نغطيها في كل فصل في حالة إذا ما كنت تريد.

الفصل الأول

ما هي القيادة ؟

ماذا يتناول الفصل إجمالاً

- الفرق بين القيادة والإدارة.
- كيف تطورت الطريقة التي ننظر بها إلي القيادة.
- ما الذي يفعله القادة حقاً.
- الخصائص الأساسية للقيادة.

لقد انبهر العالم بالقيادة منذ بدء الخليقة ، وبدلاً من الاحتفاء بالجهد الجماعي جرت العادة منذ القدم أن شرف نجاح المجموعة أو المسؤولية عن الفشل عادة ما ينسب إلى القائد حيث كان يتم تمجيد وتكريم وحتى عبادة القادة، هذا بالإضافة إلى أن القادة الذين يسوقهم حظهم العاثر لعدم التنبؤ بالكوارث كانوا يتحملون اللوم كله تقريباً ، ويشار إلي أن هناك فضولا شديدا بشأن السبب في أن بعض الناس يقودون وآخرين يتبعونهم ، ولقد تمت دراسة خصائص وأفعال القادة عبر التاريخ بحثاً عن أدلة معينة وبذلت كذلك محاولات عديدة بعضها ذات طابع علمي أكثر من الأخرى - للتعرف علي الصفات التي يتحلى بها القادة العظام والتي تحظى باتفاق عام بين الناس ، ولا يزال الجدل مستمراً.

ليس هناك غرابة في أن ينسب المزيد من الشرف في عالم الأعمال أكثر من اللازم في حالة نجاح أي شركة إلي قائدها فمجلة "فورتن" مثلاً - والتي تنشر عادة قائمة بأكثر الشركات الأمريكية نجاحاً - تبين أن هناك عوامل عديدة مجتمعة تجعل الشركة مثار إعجاب في نظر الآخرين ولكن في حالة إجبار الناس علي اختيار عامل محدد واحد فإنهم سوف يقررون بالقطع أن نجاح أي شركة مرده إلي القيادة القوية (والتي يقصدون بها المدير التنفيذي أو المدير الإداري أو رئيس مجلس الإدارة).

مع التسليم بالأهمية التي يوليها عالم الأعمال للقيادة كعنصر حاسم في النمو والنجاح إلا أن هناك بحثاً دؤباً عن القادة الأكفاء وقادة المستقبل إذ إن أي شخص له طموح في عالم الأعمال بأمل أن يشار إليه بأنه قائد المستقبل المحتمل وإذا أردت أن تصل إلي القمة إذن عليك أن تكون قائداً.

ولكن ماذا يعني أن تكون قائداً؟ ما الذي يفعله القادة فعلاً ؟ الحقيقة هي أن معظمنا يطلب منا أداء دور قيادي في مرحلة معينة من حياتنا داخل أو خارج العمل ، فمهارات القيادة مطلوبة بشدة في الحياة أكثر مما يدرك الكثيرون ولكن القليلين منا يمكنهم أن يفسروا بوضوح طبيعة القيادة- ما الذي تتطلبه وماذا يصلح لها وماذا لا يصلح ، ولذلك فإننا نميل لأن نصل إلي الحقيقة بقدر استطاعتنا من خلال المحاولة والخطأ.

من قائل هذه العبارة

القيادة هي فن جعل شخص آخر يفعل شيئاً ما تريد أنت
فعله لأنه هو يريد فعله

دوايت ايزنهاور

إن الشخص الذي يصيبو إلي دور قيادي في المستقبل لا تعوزه الأدبيات أو الوسائل المتاحة ، فكل ما عليك أن تكتب "قيادة" علي موقع جوجل - علي سبيل المثال، وسوف تجد ما يزيد عن مليون دراسة أو إشارة إليها فقد نشرت عشرات الآلاف من الكتب عن القيادة ، ما بين الشروح الفنية لأحدث نماذج الإدارة إلي السيرة الذاتية لأولئك القادة الذين تمكنوا من القيادة بنجاح في مواقعهم ، ولكن أساس النظريات والمناقشات الفنية هو سلسلة من المهارات والأساليب التي يشترك فيها كل القادة الناجحين ، وتجدر الإشارة إلي أن

القادة ليسوا سواء كما سئى حيث إن السر فى القيادة الجيدة هو تكيف شخصيتك مع الوضع القيادي - ولكن يلاحظ أن جميع القادة يستخدمون أساليب متشابهة فى تشجيع الناس على إتباعهم ، والخبر السار هو أن مهارات القيادة يمكن تعلمها ، فإذا عرفت ماذا تفعل فمن الممكن أن تصبح قائداً جيداً.

الفرق بين القيادة والإدارة

ليس هناك تشابه بين القيادة والإدارة حيث يبين بعض منظري القيادة أنه يمكن تعيينك مديراً ولكن عليك أن تنتزع دورك كقائد ، و لكن الأمر ليس هكذا على الدوام إلا أنه يفسر سبب الفشل الذريع لبعض القادة حيث يمكن تعيينك قائدا ولكن لا يمكنك الاستمرار بدون أتباع كما أن الناس فى العصر الحديث يقفون خلفك فقط إذا ما اعتقدوا أنك تستحق الاتباع. غالباً ما يستخدم التمييز بين الإدارة والقيادة لبيان العوامل التي تجعل من الإنسان قائداً ناجحاً بالإضافة إلى ما يفعله القادة حقاً، ولقد بدأ الجدل فى عام 1977 عندما ظهرت دراسة بعنوان "المديرون والقيادة : هل هم مختلفون؟" بقلم ابراهيم زالزنك فى مجلة "هارفارد بيزنس ريفيو" ففي هذه الدراسة - التي أصبحت واحدة من أشهر ما كتب فى الدراسات المتعلقة بالقيادة - يبين زالزنك أنه فى حين يبحث المديرون عن النظام والانضباط ويعملون بهمة لحل أية مشكلة يواجهونها ، يميل القادة لأن يصبروا على الفوضى وضعف البناء وأحياناً يتحاشون تقديم الحلول من أجل الإبداع.

يبين زالزنك أن المديرين والقيادة مختلفون تماماً من حيث طريقة عملهم مع

الآخرين واتجاهاتهم نحو الأهداف فالقادة - علي حد قوله - يشكلون الأفكار بدلاً من التجاوب معها كما يغيرون طريقة تفكير الناس بشأن ما هو مرغوب وما هو ممكن أما أهداف المديرين - علي الجانب الآخر - فمردها إلي الضرورة وليس الرغبة ، والقادة ينشدون المخاطرة عندما تبدو الفرص مشجعة في حين أن المديرين يميلون إلي تجنب المخاطرة ، وفي الوقت الذي يتواصل فيه المديرون بإعطاء إشارات غير غامضة ويميلون لأن ينزلوا عاطفياً عن رؤوسهم نجد أن القادة يتواصلون بشكل مباشر ومن خلال مغازلة العواطف البشرية ، ويشار إلي أن دراسة زالزنك ينظر إليها أحياناً علي أنها متحاملة علي المديرين ولكنها في الواقع تبين أن المؤسسات تحتاج إلي كل من المديرين والقادة لكي تبقى علي قيد الحياة.

من قائل هذه العبارة

الإدارة هي فعل الأشياء بشكل صحيح أما القيادة هي فعل الأشياء الصحيحة.

بيتر دراكر

في مجال الأعمال تتعلق الإدارة بالتخطيط والميزانية والتنظيم وحل المشكلات فالقادة يمكنهم الإدارة علي أساس يومي ولكن دورهم الفعلي أبعد من ذلك بكثير حيث يحددون اتجاهاً للجماعة أو التنظيم وعندما يستقرون علي اتجاه معين

يقومون بنقله لكل شخص ويشجعون الجميع علي اعتناق الفكرة ويحفزونهم علي تحقيق الهدف ،فالإدارة والتغيير كما سنرى في الفصل السابع يسيران يداً بيد حيث لا يمكن للتغيير أن يحدث بدون قيادة.

تلك هي النظرة الحديثة للقيادة حيث يضع القائد "الحلم" أو الاتجاه أمام المؤسسة ثم يستخدم مهاراته في تحفيز وإلهام الناس كي يقنعهم بأداء أفضل ما لديهم لتحقيق ذاك الحلم أو الاتجاه ، ولكن يبدو أن هذا تفسيراً حديثاً نسبياً لدور القائد فالنظرة التقليدية إلي القائد - إذا ما عدنا إلي التاريخ - تشترك في كثير من الجوانب مع ما يمكن أن يعتبره زلزنك مديراً ، وبعبارة أخرى يمكن للقادة المحدثين أن يقودوا من خلال قوة الإقناع والإلهام بينما القادة القدامى يقودون من خلال السلطة والتسلسل الهرمي وأحياناً الخوف.

نبذة تاريخية عن القيادة

منذ أن عرف القادة القيادة والمحاولات تبذل من أجل فهم العوامل التي تصنع القائد وأنماط السلوك والخصائص التي تميز القادة عن الأتباع ، ويمكننا أن نرى تحليلات قديمة للقيادة - علي سبيل المثال - في كثير من الأعمال الأدبية الكلاسيكية ، ففي رواية "الحياة الموازية" يناقش بلوتارك تأثير شخصية الإنسان علي مصيره كما أن كثيراً من مسرحيات شكسبير تعج بالدراسات حول القيادة مثل "القادة الأكفاء" (هنري الخامس) ، القادة التعساء (هنري السادس ، وريتشارد الثاني) ، القادة المعيبون (كوريولانوس) وحتى القادة الأقوياء الذين استغلوا سلطتهم في الاستيلاء علي ما ليس لهم حق فيه ثم يموتون ميتة شنيعة (ماكبث ، وهنري الرابع).

يمكن تلمس أولى الأعمال التي خصصت كلية لمسألة القيادة في أواسط القرن التاسع عشر ، فقد نشر المؤرخ والفيلسوف الاسكتلندي توماس كارليل كتابين في أربعينيات القرن التاسع عشر وهما "الأبطال وعبادة الأبطال" و "برقيات وخطب أوليفر كرومويل" واللذين حاولا إبراز صفات وخصائص القادة عبر التاريخ ، وثمة مفكر آخر من العصر الفيكتوري و أحد أبناء عمومة تشارلز داروين وهو السيرفرانسيس جالتون والذي حاول في نفس الفترة استكشاف مسألة ما إذا كانت القدرة البشرية بالإضافة إلي سمات القيادة تربط بينهما روابط وراثية أم لا ، وكانت نتيجة هذا البحث كتاب "العبقرية الوراثية" الذي نشر في عام 1869.

كانت تلك المؤلفات القديمة بالأساس صورا من نظرية معينة تنبأها الكثيرون منذ أمد بعيد وهي أن القادة يولدون ولا يصنعون ، وقد يكون لهذا الأمر جذور في الاعتقاد الذي وثقه شيكسبير مراراً وتكراراً في أعماله بأن الملوك لهم حق إلهي في القيادة بمعنى أن الله قد حكم بمن تؤل له قيادة البلاد وأن القادة قد اختيروا قبل مولدهم علي يد الذات الإلهية ، وقد وصلت هذه الرؤية ذروتها مع مطلع القرن العشرين عندما كانت تميل الدراسات حول القيادة إلي التركيز علي النخبة السياسية والاجتماعية فهناك بعض الرجال (بالقطع رجال) قد ولدوا لكي يقودوا أما بقيتنا كل ما علينا هو أن نراقب ، وجاءت الحرب العالمية الأولى لتدحض هذه الخرافة لأن العديد من "الرجال العظام" قد اثبتوا عدم كفاءتهم كمخططين استراتيجيين عسكريين أو محفزين للجنود.

يمكننا ملاحظة ذلك بوضوح في الطريقة التي تغير بها تعريف القيادة المقبول عبر السنين ، ففي عام 1927 - علي سبيل المثال - كان أحد تعريفات القيادة هو أنها "القدرة علي فرض إرادة القائد علي من يقودهم ويلقى منهم الطاعة والاحترام والولاء والتعاون ، ولكن مع حلول عام 1942 تطور هذا التعريف وأصبح

"القيادة هي فن التأثير علي الناس وليس إجبارهم وذلك من خلال الإقناع أو تقديم القدوة في إتباع خط معين ، كان هذا نتيجة لتحليل عميق لنظرية القيادة الذي بدأ يظهر في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات عندما بدأ الناس في استكشاف المهارات التي أظهرها القادة والمواقف التي قد تؤثر علي سلوكهم بدلاً من التركيز علي صفات القادة كأفراد.

منذ ذلك الحين ، تطورت نظرية علي هيئة سلسلة من المراحل المختلفة ، ولا يعني هذا أن نظرية ما تختفي إثر ظهور نظرية أخرى ولكن قد تخضع بعض النظريات لنقاش موسع الآن كما أن البعض الآخر يخبو لكي يظهر مرة أخرى بعد سنوات قلائل بشكل مبهر ، ويلاحظ أيضاً أن النظرة المقبولة إلي القيادة قد تتغير بشكل كبير مع ظهور دراسة أو نموذج للقيادة جديدين ، وبالتالي فإن النظرة في الستينيات كانت أن القيادة هي عبارة عن "سلسلة من الأفعال يؤديها الأفراد وا تؤثر علي أفراد آخرين يشتركون معاً في نفس الاتجاه" ، ولكن مع بداية هذا القرن تحول الأكاديميون إلي الحديث عن القيادة بإعتبارها "عملية إيجاد طريقة أمام الناس يساهمون من خلالها في إحداث أمور غير مألوفة"

بعض الناس يولدون "عظماء"

إذا أخذنا في الاعتبار كل التطورات التي حدثت في القرن العشرين ، فإن الطريقة التي ينظر بها الأكاديميون وآخرون غيرهم إلي القيادة يمكن تصنيفها إلي فئات عديدة ، فالنظرة التقليدية الراسخة بأن القادة يولدون

ولا يصنعون تعرف بنظرية "الإنسان العظيم" ، وفي حين أن البعض يرى أن بعض الناس يولدون ولديهم نمط للشخصية يجعل أداءهم للدور القيادي أمراً حتمياً ، إلا أن نظرية "الإنسان العظيم" قد ثبت عدم جدواها بشكل كبير وتعتبر الآن غير ملائمة علي الإطلاق كما أن نظرية "الإنسان العظيم" ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنظرية "الأمر والسيطرة" والتي يعتبرها كثير من الناس أسلوباً عسكرياً في القيادة (علي الرغم من أن هذا الاعتقاد غير دقيق لأن القادة العسكريين المحدثين يركزون قبل أي شيء علي أهمية حيازة ثقة واحترام رجالهم ونادراً ما يقودونهم من خلال الأوامر) ، لقد كانت نظرية الأمر والسيطرة سائدة في النصف الأول من القرن العشرين ولا يزال بعض القادة يمارسونها بحماس في أيامنا الحالية (وليس من بينهم من نطلق عليهم قادة أكفاء وكما يشير اسمها فإنها أسلوب للقيادة قائم علي السلطة وقبول مطلق للأوامر من قبل التابعين وفي الغالب خوف).

في الوقت الذي بدأت فيه نظرية "الإنسان العظيم" في الانحسار بدأ الناس في التساؤل حول ما إذا كان القادة لديهم جميعاً سمات محددة للشخصية تميزهم عن الآخرين ، وتعرف هذه النظرية في القيادة "بنظرية السمات" التي تبين أن القيادة تقوم علي سمات شخصية ، وتعتبر دراسات جالتون وكارليل صوراً قديمة من هذه النظرية ويتضح ذلك من محاولاتهم للتعرف علي السمات السلوكية والمواهب المتفردة للقادة ، وقد حاولت دراسات عديدة في الثلاثينيات والأربعينيات التعرف علي السمات العامة المشتركة بين كل القادة - ومن بين الإقتراحات الحسم والقدرة علي التكيف والثقة بالنفس والذكاء والبصيرة والمبادرة - عل الرغم من أنه لم يتم التوصل إلي اتفاق علي

قائمة قاطعة علي الإطلاق ، ونتيجة لذلك لم تلق نظرية السمات قبولاً كافياً علي الرغم من أن المصطلح لا يزال يستخدم علي نطاق واسع حالياً.

سلوك القادة

الخطوة التالية في محاولة التعرف عما يصنع القائد هي فحص الخصائص السلوكية للقيادة ، ويعد أول الشخصيات وأكثرها تأثيراً في هذه الحركة هو عالم النفس الأمريكي من أصل ألماني كيرت لوين الذي طور نظرية تعرف الآن "بمعادلة لوين" التي تبين أن السلوك هو وظيفة الشخص وبيئته كما طبق ملاحظاته في علم النفس السلوكي علي دراسة القيادة وفي عام 1939 نشر بحثاً مع زميله رونالد ليبيت ورالف وايت الذي حددوا فيه ثلاثة أساليب للقيادة : القيادة المستبدة والقيادة الديمقراطية والقيادة القائمة علي الحرية المطلقة ، كما تطرق البحث إلي بعض نظريات القيادة التي ظهرت حتى وقت نشر البحث والتي قد تشكل أساساً للدراسات النظرية في المستقبل.

بإختصار ، عرف لوين القيادة المستبدة (التي تتضح في نظرية الأمر والسيطرة) علي أنها نمط للقيادة يتخذ فيه القادة قراراتهم بمفردهم ويفرضون التزاماً بالإتجاه الذي يرسمونه ، فعملية اتخاذ القرار هنا عملية مركزية وعلي الرغم من أن القائد قد لا يكون عدوانياً إلا أنه لا يسهم في أي عمل يقوم به الآخرون ، ويلعب الثناء والنقد للاتباع دوراً بارزاً في القيادة المتسلطة ، أما القيادة التشاركية أو الديمقراطية فهي نمط للقيادة يطلب فيها القائد المداخلات والاقتراحات من الآخرين ويقدم الثناء والنقد بصفة شخصية من قبل القائد ، وأخيراً فإن القيادة القائمة علي الحرية الكاملة فهي

نمط القيادة الذي يسمح للجماعة باتخاذ القرارات لأنفسهم دونما أي تدخل من قبل القائد إلا إذا طلب منه المشاركة وفي هذه الحالة يقدم شيئاً من الثناء أو النقد من قبل الإلتباع ، ولقد بين بحث لوين عن الأنماط الثلاث الذي استخدم فيه مجموعة ضابطة أن النمط الديمقراطي هو الذي يحظى بأكبر قبول بين الإلتباع.

لقد تعثرت النظرية السلوكية كمنهج أكاديمي عندما وجد الباحثون أنهم غير قادرين علي تحديد قائمة قاطعة بأنماط السلوك التي تحدد القيادة ، وعموماً ، تعتبر النظرية السلوكية واحدة من النماذج الأولى التي تبين أن مهارات القيادة يمكن تعلمها.

القادة القادرون علي التكيف

انتقل التركيز في الستينيات إلي محاولة التعرف علي أنماط السلوك لدى القادة والتي تصلح في مواقف محددة ، الأمر الذي أدى إلي ظهور ما يعرف بنظرية "الاحتمال" في القيادة ، هذه النظرية تبين أنه لا يوجد نمط واحد للقيادة والذي يصلح في كل المواقف وأن القيادة الجيدة تعتمد علي عدة عوامل من بينها نوعية الإلتباع ، وشكل آخر من هذه النظرية يطلق عليه "قيادة المواقف" والتي تبين أن القادة يتفحصون بيئاتهم والظروف المحيطة بهم قبل الاستقرار علي فعل معين ، ومن وجهة النظر الأكاديمية أثبت البحث أنه من الصعب جداً اتباعه حيث اتضح أن هناك عدداً لا حصر له من المواقف والعوامل البيئية التي قد تؤثر علي سلوك القائد.

تعتبر القيادة المبينة علي المعاملات - والتي يشار إليها أحياناً بالنظرية الإدارية - واحدة من بين العديد من نماذج القيادة التي ظهرت في الثلاثين عاماً الماضية ، وتتميز نظرية المعاملات بأنها نظرية "الجزرة والعصا" في الإشراف علي الفريق وإدارته أو أنها المقايضة المباشرة بين العمل والأجر أو الفائدة ، والهدف منها هو تشجيع الأداء من خلال مبدأ الثواب والعقاب بمعنى أنه إذا ما نجح العاملون في مهامهم الموكلة إليهم يثابون وإذا ما فشلوا يعاقبون.

بدأ الناس في الآونة الأخيرة في التركيز علي قدرة القائد علي إقناع الناس علي إتباعه وليس بتحكمه في سلوك الآخرين إذ يبين الاتجاه التشاركي في القيادة - مثلاً - أن القادة الناجحين يشجعون المشاركة من قبل إتباعهم ويرحبون بحرارة بإسهاماتهم بحيث تكون النتيجة أن يشعر الإلتباع بالمزيد من المشاركة والالتزام بتحقيق النتائج بنجاح ، كما يتحدث الكثير من الأكاديميين غالباً عن نظرية المشاركة أو عن القيادة التحويلية التي تركز علي العلاقة بين القائد وإتباعه وتبين أن القائد الناجح لديه القدرة علي إحداث تغيير في أتباعه بطريقة تؤدي إلي تحفيزهم علي الأداء بدرجة أعلى بكثير مما سبق ، فالقادة التحويليون ينظر إليهم علي أنهم ملهمون ويمتلكون مهارات اتصال ممتازة وقدراً هائلاً من الذكاء العاطفي.

بدأ الأكاديميون بحلول الثمانينيات في التخلي عن فكرة التركيز علي نظرية واحدة يمكن من خلالها تفسير كل أساليب القيادة ، ولكنهم ركزوا علي البحث في أفضل وأنجح الشركات وكذلك القادة في محاولة لتحديد العوامل التي أسهمت في ذاك التميز وقد تشمل تلك العوامل شخصية و سلوك القائد والثقافة العامة وبيئة العمل وديناميكيات الفريق.

أين نحن الآن

إن المسالك المختلفة والمتنوعة التي سلكها البحث الأكاديمي بشأن القيادة عبر السنين تعتبر دليلاً علي أنه لا توجد إجابة بسيطة للسؤال المتعلق بالعوامل التي تصنع قائداً عظيماً ، والحقيقة هي أن أيّاً من الاتجاهات المتعلقة بالقيادة التي ذكرناها في هذا المقام - بما فيها الاتجاه سيء السمعة المتعلق بالأمر والسيطرة - ليس له مكان في مجال القيادة الحديثة ، فهناك ببساطة بعض المواقف يصبح فيها الأمر الصحيح هو إعطاء الأوامر والتأكد من إتباعها.

من قائل هذه العبارة

عندما خطوت أولى خطواتي في الإدارة اعتدت علي أن أفكر في أفضل طريقة للتصرف واعتقد أن هذا مرده إلي النقص في الثقة بالنفس أما القناعة التي وصلت إليها عبر السنين هي أنه لا يمكن قبول أي شيء علي علته بل إن هناك عدداً وفيراً من أساليب القيادة

مارتن جلين

تتلخص النظرية الحديثة في القيادة في إن الإقرار بأن المواقف المختلفة تستوجب اتجاهات مختلفة في القيادة و أن القائد الجيد يبرع في التعرف علي هذه المواقف وتكييف سلوكه طبقاً لها ، حيث يجب أن يحقق أسلوب القيادة المتعلق بكل موقف الهدف الشامل للجماعة بدون أحداث أي احباط للأفراد ، ومن المقبول علي نطاق واسع اليوم أن معظم القادة الناجحين هم أولئك الذين يلهمون اتباعهم لكي يؤدوا بشكل جيد بدلاً من إرهابهم أو اجبارهم علي الأداء ، ويرتبط هذا ارتباطاً وثيقاً بالطريقة التي تغيرت بها حياتنا العملية ووظائفنا في العقود القليلة الماضية ، فمنذ خمسين أو ستين عاماً كان أمراً طبيعياً أن يلتحق العامل بآية شركة فور تخرجه من المدرسة أو الجامعة ويبقى بها حتى التقاعد أما في أيامنا الحالية فإننا نعتبر أكثر مرونة كما أننا نتحكم بشكل أكبر في وظائفنا حيث نتنقل من مؤسسة إلي أخرى و أحياناً من قطاع إلي آخر وإذا لم ترق لنا شركة أو وظيفة أو لم يرق لنا رئيس فإننا نبحث عن آخر - والدليل هو أن الرئيس المباشر هو أكثر الأسباب شيوعاً لدى أي شخص يريد أن يترك شركته.

في هذا العالم الذي تعتبر فيه الأعمال مناسبات متغيرة كما أن الولاء للمؤسسة آخذ في التناقص ، يحتج الناس بأنهم يريدون أن يقودهم قائد يلهمهم كي يؤدوا بأفضل ما لديهم ، فإذا كان لديهم قائد سيء ففي أحسن الأحوال يصبحون غير متحمسين للعمل وفي أسوأ الأحوال سوف يجهضون أي محاولة.

إن إحدى نتائج هذا التغير عبر الزمن فيما يتعلق بالعوامل التي تصنع القائد الجيد هي أن المهارات الضرورية للنجاح قد تغيرت ، وفي حين كان ينظر إلي روح السلطة منذ عقود مضت علي أنه المهارة الأساسية إلا أنه يعتد بالذكاء

العاطفى أو القدرة علي قراءة أفكار البشر و العمل علي إخراج أفضل ما لديهم و من ثم
تكييف السلوك تبعاً لذلك.

في عام 2006 نشر كل من روب جوفي وجارث جونز كتاباً بعنوان "لماذا يفترض أن يكون أي
شخص تحت قيادتك" والذي تحدث عن القيادة "الأصيلة" أو "العاطفية" التي تلخص النظرية
الحديثة للقيادة ، ولقد ركز كل من جوفي وجونز علي القادة الذين يتفوقون في الهام الناس
وعلى أسلوب القيادة الكاريزمي المناهض للبيروقراطية ، ويوضحان في كتابهما أنه في حين ليس
من الضروري أن يكون هناك قادة بهذه الصفات في مجال الأعمال إلا أنه من غير المحتمل أن
تحقق أية شركة نتائج باهرة إلا إذا كان لديها مثل هذا القائد.

من الذي تحتاج إلي معرفته

روب جوفي وجارث جونز

يعتبر جوفي وجونز أكاديميين ومستشارين في أمور القيادة ومعروفين جيداً بكتابتهما
"لماذا يفترض أن يكون أي شخص تحت قيادتك" ويعمل جوفي أستاذاً للسلوك المؤسسى
في كلية الأعمال بلندن أما جارث جونز فكان يعمل مديراً للموارد البشرية والاتصالات
الداخلية بهيئة الإذاعة البريطانية BBC إبان شغل جريج دايك منصب قيادة
الهيئة ويعمل الآن أستاذاً زائراً في الانسيد وزميراً لكلية الأعمال بلندن ، ولقد
قضيا معاً قرابة ثلاثين عاماً في دراسة القيادة من حيث النظرية والتطبيق ولقد قدم

كتابهما مفهوم "القيادة الأصلية وسرعان ما أصبح قوة مؤثرة في الطريقة التي ينظر بها إلي القيادة ولقد بين جوفي وجونز أن العالم الحديث قد أصبح متحرراً بفعل "لاعب الدور القدير" أو "القائد الماهر" في كل مناحي الحياة وخصوصاً في الأعمال والسياسة ، ولقد كتب جوفي وجونز أن ما تحتاجه المؤسسات والإتباع وما يريدونه هو أناس حقيقيون لهم شخصيات يعرفها كلنا أو كما يقول المؤلفان "قادة حقيقيون يعرفون من هم وإلي أين تتجه المؤسسة وكيفية إقناع الإلتباع بمساعدتهم علي قيادة المسيرة".

يبين كل من جوفي وجونز أن أفضل القادة المحدثين يفهمون هذا الكلام وأنهم يتخذون خطوات حثيثة لإظهار جوانب شخصيتهم لإتباعهم - العيوب وكل شيء يتسمون به ، ويستخدم هذا الكتاب سلسلة من الأمثلة الواقعية لكي يبين أن أفضل القادة هم "أشخاص أصليون" يعكسون شخصياتهم بقدر المستطاع أثناء أداء دورهم القيادي بالإضافة إلي أنهم يكتفون شخصيتهم وسلوكهم طبقاً للموقف الراهن".

الخصائص الأساسية للقيادة

ما هي الصفات الجيدة التي تحتاجها لكي تكون قائداً جيداً؟

لقد بذلت جهود كثيرة للوصول إلي قائمة شاملة للخصائص التي تتوفر في القائد الجيد وإذا ما وضعت هذه المقترحات معاً قد لا تجد للقائمة نهاية ، وعموماً هناك صفات محورية قليلة والتي قد تزداد مع الزمن بأشكال متعددة :

الأولى هي التكامل ، وعندما يتحدث الناس عن تكامل (أو أمانة أو عدل أو الشجاعة الأدبية) لأي قائد فإنهم يقصدون أن الإتياع عليهم أن يؤمنوا بشكل مطلق بقائدهم وبما يحاولون عمله ، ويشار إلي أن القادة العسكريين يركزن علي هذا الأمر أكثر من أي شيء آخر يتحدثون عن التأثير المدمر علي الروح المعنوية لدى الجنود إذ لم يكونوا مقتنعين بأن القضية التي يقاتلون من أجلها قضية عالية وأن قادتهم مؤمنون بها تمام الإيمان ، ويلاحظ أن عدداً كبيراً من القادة عبر الزمن يعوزهم هذا التكامل والذين يتبعهم إتباعهم خوفاً منهم ، ولحسن الحظ وصل معظمهم إلي نهاية غير جيدة.

جوفي وجونز إن العبرة في القيادة بالنتائج ولكنهما يضيفان أن القيادة العظيمة حقاً لديها إمكانية إثارة الناس لمستويات غير عادية من الأداء ، وتتلخص فكرتهم الرئيسية في أن القادة علي كل المستويات يختلفون في الأداء ولكنهم يفعلون ذلك بجعل الأداء ذا معنى ، ويبين المؤلفان أن القادة "الأصليين" يدركون أن الناس يريدون أن يقودهم إنسان ، وفي هذه الحالة يعتبر القادة "الأصليون" بشراً كما أنهم يعرفون ماذا يجعلهم ناجحين كقادة ويستغلون نقاط القوة لديهم - بأن يكونوا بطبيعتهم ولو بشكل معدل وهذا بالطبع يتطلب درجة عالية من الوعي بالذات. يركز القادة العاطفيون علي الحصول علي أفضل ما لدى إتباعهم وذلك ببذل جهد في محاولة معرفتهم وفهمهم ، كما أنهم يديرون علاقاتهم بالآخرين بعناية ويعرفون متى يتعاطفون معهم لزيادة الولاء لديهم ومتى يجعلون مسافة بينهم وبين الآخرين بدون اللجوء إلي التسلسل الوظيفي ، وبعبارة أخرى ، يعرفون كيف يحققون الولاء والاحترام وأحياناً الود مع الحفاظ علي مسافة مهينة وهنا

يلاحظ أن إتباعهم يعملون بجد من أجلهم لأنهم يثقون بهم ويريدون بشدة أن يرضونهم
العاطفة أو الحماس ، وهو يعتبر متطلباً أساسياً للقائد الجيد ، فقيادة فريق أو شركة يتطلب
قدراً كبيراً من الجهد ولا يمكن للقائد أن يحافظ علي القوة الدافعة المطلوبة لحمل الجميع علي
أن يسيروا في نفس الاتجاه إلا إذا كان لديه حماس شديد لكل ما يقوم به ، فالقادة الفاعلون
شديدوا الإخلاص لشركتهم وليس لرزمة المال التي يتقاضونها

من قائل هذه العبارة

الإبداع يميز بين القائد والتابع ستيف

جوبز (شركة أبل)

تعتبر الكفاءة ضرورة أساسية ، إذ إنه من غير المحتمل أن ينال أي قائد الاحترام المطلوب لإلهام
إتباعه إذ ما افتقد المهارات التي يطلب من الآخرين التفوق فيها ، وحتى إذا لم يفعلوا
بأنفسهم ما يطلبون من الآخرين فعله ، فإن هؤلاء القادة يجب أن يكونوا علي الأقل قادرين
علي فهم ما يطالبون الآخرين بفعله بالضبط ، فالقادة المتميزون في عملهم ينالون بسرعة
احترام إتباعهم وينطبق هذا بوضوح علي القادة الرياضيين المتوقع منهم أن يقوموا بتقديم
القدوة وبوجودهم في المقدمة لأنه لا شيء محبط أكثر من فريق يرى قائده يكافح من أجل
إحراز الأهداف.

تميل الكفاءة والتكامل لأن يبنيا ما يعرف غالباً بخصائص القادة العظام ألا وهو الاحترام المتبادل. وكما رأينا ، لم يعد القادة المحدثون يحكمون من خلال الخوف أو السيطرة ولكن من خلال العناية بأتباعهم والاهتمام بهم وبما يفعلون وهذا ما يكسبهم ثقة واحترام أتباعهم إذ إن خلق هذا الجو من الاحترام المتبادل من شأنه أن يحقق فوائد جمّة, كما أنه يؤدي إلي جو يمكن من خلاله للناس أن يوجهوا قائدهم عند وجود مشكلة ما إلي كيفية التعامل معها قبل أن تخرج عن السيطرة.

يجب أن يتسم القادة بالتفكير المنطقي إذ إن الدور الرئيسي لأي قائد هو أن يحدد الاتجاه للمؤسسة وأن يختار أفضل السبل عندما تواجههم اختيارات لا حصر لها وبيئة تبدو مفتقرة إلي الاستقرار ، حيث إن إيجاد مسار معين والالتزام به بالإضافة إلي توقع التغيير ومعرفة وقت تغيير الاتجاه - يعتبر أصعب شيء يواجهه القائد بالإضافة إلي أنه يتطلب عقلاً صافياً وعزيمة فولاذية وميلاً إلي المخاطر المحسوبة ، وأحياناً ما يتحدث الباحثون في مجال القيادة عن حاجة القائد إلي أن يطلق العنان للإبداع ويبينون أن القادة الناجحين دائماً ما يتطلعون إلي الفرص المستقبلية ولا يميلون لقبول الوضع الراهن.

الذكاء العاطفي

تهتم القيادة بشكلها الحديث وبطرق شتى بالعواطف أكثر من اهتمامها بالمنطق فالقيادة بشكلها الحديث تعتمد إلي حد كبير علي قدرة القائد علي قراءة أفكار البشر وعلى قياس نقاط القوة والضعف والحكم علي المزاج العام

وتشجيع الأداء من خلال إثارة حماس الأتباع ، ويتطلب هذا درجة من الذكاء العاطفي (والذي يعرف بالقدرة علي معرفة وضبط عواطف الآخرين بالإضافة إلي عواطفك) ، ويشار إلي أن بعض القادة في ميدان الأعمال ينجحون دون أن يكونوا علي درجة من الكفاءة في التعامل مع الناس ولكن مهمتهم صعبة.

يرجع موضوع الذكاء العاطفي إلي تشارلز داروين الذي ناقش أهمية التعبير العاطفي في الحياة البشرية ولكنه لم يكن له علاقة مباشرة بمجال القيادة حتى ثمانينيات القرن العشرين ولقد صدرت سلسلة ضخمة من الدراسات والأبحاث والكتب يناقش معظمها القيادة من منظور الوعي الاجتماعي والقدرة علي إقامة العلاقات بالإضافة إلي الوعي الذاتي لدى القائد (بمعنى وعيه بعواطفه وإدراك تأثيرها علي الآخرين وتكييفها مع ظروف محدده) ، وتختلف الآراء علي نطاق واسع في المجال الأكاديمي من حيث ما إذا كان لدى الذكاء العاطفي أية مصداقية كموضوع في حد ذاته ، ولكن هناك قليل من الشك بأن كثيرا من القادة المحدثين لديهم بالتأكيد هذه القدرة علي قراءة عواطف البشر ومحاولة تنشيط هذه القدرة.

التعلم من الخبرة

تأتي أفضل الدروس في القيادة من خبرات القادة الذاتية ومن مراقبة خبرات الآخرين والقراءة عنها ، فمن المستحيل أن تصبح قائداً دون أن تكون تابعاً في فترة معينة من حياتك والتي تعطى قائد المستقبل رؤية ممتازة بشأن ما يصلح للقيادة وما لا يصلح كما أن القادة عادة ما يطورون أساليب القيادة التي كان يتبعها رؤساؤهم في الماضي ، ويشار إلي أن عدداً صغيراً من البشر

المحظوظين يجدون أنفسهم في سدة القيادة ولكن معظم قادة المستقبل يتعلمون من الخبرة ومن المحاولة والخطأ - ومن المستحسن أن يكون خطأ الآخرين وليس خطأهم هم - وذلك بمراقبة ما يفعله القادة الآخرون ... ولهذا السبب تعتبر الكتب التي وضعها مشاهير قادة الأعمال أمثال جاك ويلسن مفضلة لدى القراء.

إن تذكر التأثير الذي يحدثه الرؤساء فيك سواء كان جيداً أم سيئاً يعتبر دليلاً جيداً لتحسين أسلوبك في القيادة ، وبغض النظر عن الضغط الذي قد تجد نفسك تحته قائد إلا أنها تعتبر فكرة جيدة دائماً أن تتوقف وتسأل نفسك من آن لآخر "ما شعور الآخرين عندما يكونون تحت قيادتي؟

من الذي تحتاج إلى معرفته

جاك ويلش

عمل جاك ويلش رئيساً لمجلس إدارة شركة جنرال إلكتريك العملاقة بين عامي 1981 و 2001 ، ومعروف في الولايات المتحدة بأنه واحد من أنجح قادة الأعمال في العصر الحديث ونتيجة لذلك أصبحت كتبه عن الأعمال والقيادة - وأشهرها "المكسب" - أكثر الكتب مبيعاً.

وعلى العكس من كثير من كتاب القيادة الآخرين فإن هناك دليلاً لا يمكن إنكاره علي أن منهج ويلش في القيادة كان منهجاً فاعلاً في التطبيق - حيث زادت القيمة السوقية لجنرال إلكتريك إبان رئاسته لها من 12 بليون دولار أمريكي إلي أكثر من 400 بليون دولار أمريكي ، ومن الجدير بالذكر أن ويلش التحق بجنرال إلكتريك في عام 1960 ومرتور الوقت

أصبح أصغر رئيس لها بعد 21 عاماً ، وقد كان مقتنعاً أن تلك المؤسسة كانت مترهلة وتسودها البيروقراطية. وكان يتسم عصره كرئيس لمجلس الإدارة بخفض النفقات كما يرجع إليه الفضل في اختراع فكرة "التقليص" من أجل الحفاظ علي كفاءة المؤسسة - حيث انخفض عدد العاملين في جنرال إلكتريك من 411.000 إلي أقل من 300.000 ، وكان يطلب أداءً عالياً من كل شخص وهو المعروف أيضاً بفصل 10 % من أسوأ المديرين أداءً كل عام ، وفي عام 1999 أطلقت عليه مجلة فورتش "مدير القرن" ، ومنذ تقاعد كتب ويلش سلسلة من الكتب في مجالي القيادة و الأعمال.

مسألة الكاريزما

غالباً ما يلح السؤال الخاص بما إذا كانت الكاريزما - وهي القدرة الطبيعية علي إثارة الحماس والحب بين الآخرين من خلال قوة الشخصية - تعتبر من المتطلبات الأساسية لدى أي قائد ، و الإجابة البسيطة علي هذا السؤال هي بالطبع لا ، فالكاريزما ليست متطلباً ولكن القائد الذي ليس لديه تلك الصفة عليه أن يبذل المزيد من الجهد لكسب الناس ، حيث إنها في الأصل هي أقصر الطرق في معركة تشجيع الناس علي إتباع القائد (ولهذا السبب نجدها دائماً لدى السياسيين)

الخبر السار هو أن الكاريزما يمكن الوصول إليها بدرجة معينة أو على الأقل يمكن تعلمها ، إذ إن أي شخص قدر له أن يكون في حضرة قائد كاريزمي - وخير مثال علي ذلك في العصر الحديث هو الرئيس الأمريكي السابق بيل كلينتون - يمكن أن يكون من الذكاء بحيث يجعلك تشعر أنك أهم شخص و لو لفترة قصيرة ، وفي حالة الرئيس كلينتون لا يعتبر رد الفعل وليد الصدفة إذ هو يعتبر أعلى متحدث عام علي مستوى العالم وإذا ما أردت أن تحجز لقاءً معه فإنه يطلب لقاءً شخصياً قبل اللقاء أو بعده مع ما يصل إلي خمسة عشر شخصاً ، وقبل اللقاء يطلب سيرة ذاتية لكل شخص من الحاضرين في حدود ساعة وبعد ذلك يدخل الغرفة ثم يحي كل شخص سواء بالمصافحة أو الشد علي اليد أو الرسغ أو الربت علي الكتف ثم يدخل معهم في حديث شخصي جداً ، وفي هذه الدقائق القليلة لا تفارق عيناه عيونهم علي الإطلاق بحيث يبدو اللقاء معه كما يقول كل من قابله كما لو كان جلسة تنويم مغناطيسي.

هناك علاقة وثيقة بين الكاريزما والسلوك المسرحي - حيث تجد إحساساً بالثقة واستخدام قوى للغة الجسد والأسلوب الإقناعي في الحديث وفوق ذلك لها علاقة بالشهرة حيث إن كثيراً من القادة الناجحين الذين تعوزهم الكاريزما قد استفادوا من عوامل أخرى لكي يضمنوا بقاءهم في الذاكرة فالرئيس التنفيذي لشركة آبل - علي سبيل المثال تراه مرتدياً الجينز وصديري أسود وهذا يرجع إلي أنه اعتاد أن يرتدي هذه الملابس منذ أن دخل الحياة العامة ، هل هذا يعتبر مصادفة؟ أم نقص في الخبرة بالملابس؟ أم أنها طريقة سهلة نسبياً لإظهار نفسه علي أنه مختلف؟ فمثلاً يعتبر ريتشارد

برانسون- مؤسس "فيرجين" شخصية معروفة لأنه أساساً لا يشبه الصورة التقليدية لأي رئيس تنفيذي لشركة متعددة الجنسيات.

ماذا يفعل القادة حقاً ؟

لدينا الآن قائمة عريضة بالخصائص التي تكون القائد الناجح وفكرة عما تتطلبه القيادة الحديثة ، ولكن ماذا يفعل القادة حقاً من يوم لآخر؟

يقول أفضل قادة الأعمال إنهم لا يفعلون الكثير علي الإطلاق وما يقصدونه هو أنهم يضعون الفريق أو المؤسسة في الإتجاه الذي يسرون فيه بنجاح علي أساس يومي مع تدخل بسيط جداً من جانبهم ، حيث يعرف كل فرد إلي أين تذهب المؤسسة وما عليه أن يفعله لكي يساعدها علي مواصلة المسيرة ، إن وضع المؤسسة في هذه النقطة هي لمسة ذكية حيث أنها تتطلب من القائد أن يختار المناسب من الناس وأن يضع الإتجاه والأجندة الصحيحة وأن يقنع كل فرد بقيمتها ويؤكد علي أن كل فرد مشارك يفهم دوره ويشجعه علي أداء أفضل ما لديه في عمله ، وفي الفصول القليلة القادمة سنتناول بشيئ من التفصيل الأنماط الرئيسية للقيادة والأساليب التي يستخدمها القادة في عملهم.

هناك بعض القادة الذين يشبه دورهم دور قائد الأوركسترا ، فالموسيقيون متميزون علي الجانب الفردي فيما يؤدونه ووظيفة القائد هي التأكد من أنهم جميعاً يعزفون نفس المقطوعة في الوقت المحدد وبالنغمة المحددة.

وربما يكون هناك قياس أفضل وهو كابتن فريق الرجبي حيث يقول مارتن جونسون - الذي قاد فريق انجلترا إلي الفوز بكأس العالم في عام 2003 - أنه عندما يؤدي عمله إذ كان كل شيء يسير حسب الخطة تصبح وظيفته

الوحيدة هي لعب المباراة بأفضل ما عنده من قدرات وأن يقود الفريق بإعطائهم المثل وتقديم التشجيع المستمر طوال المباراة ، فاللاعبون يعرفون الخطة جيداً كما أنهم تدربوا علي التحركات الرئيسية ويعملون سوياً كفريق أفضل ما يكون العمل ، ولكن إذا ما تغيرت الأحوال وواجه اللاعبون أموراً غير متوقعة يتدخل الكابتن لكي يجد وسيلة جديدة تساعدكم علي الفوز. إن وضعك في موضع السلطة لا يصنع منك قائداً وهذا صحيح علي وجه الخصوص في عالم الأعمال ، حيث يقال أحياناً إن جوهر القيادة هو أن يقول المدير "اذهبوا" في حين يقول القائد "دعونا نذهب" ، هنا يتبعه الناس لأنهم يريدون أن يتبعوه.

ما الذي تحتاج إلي أن تقرأه

- إن آية مكتبة عادية لا تخلو من كتب عن القيادة والتي يمكن تصنيفها إلي ثلاثة فئات : مطبوعات أكاديمية جافة نسبياً عن نظرية القيادة ، وتحليلات عامة لأساليب القيادة ، وكتب كتبت عن أو بقلم قادة معروفين في مجال الأعمال ، ففي الفئة الأولى نجد كتاب وارين بينيس "كيف تصبح قائداً" في عام 2009 ، والذي تتاح منه طبعاً أخرى ، وهو كتاب يستحق القراءة ويجب أن يقرأه أي شخص يحدوه الأمل في أن يصل إلي منصب قيادي ، وهناك كتاب "تحدي القيادة بقلم جيمس كوزيس وباري بوزنز الصادر عن دار مدخلاً مهماً آخر للموضوع ، وللمزيد من المعلومات يمين الدخول موقع المؤلف القراءة ويجب أن يقرأه أي شخص يحدوه الأمل في أن يصل إلي منصب قيادي ، وهناك كتاب "تحدي القيادة بقلم جيمس كوزيس وباري بوزنز الصادر عن دار مدخلاً مهماً آخر للموضوع ، وللمزيد

من المعلومات يمن الدخول موقع المؤلف (www.leadershipchallenge.com).

إن رؤية أي من السير الذاتية المبنية علي الخبرة والتي تعتبر ذات قيمة في إلهام القادة تعتمد علي رؤيتك لكل قائد علي حده ويعتبر كتاب "المكسب" بقلم جاك ويلش (الصادر عن دار هاربر كولينز 2005) بداية عظيمة.

- يعتبر كتاب "دروس التاريخ" بقلم جوناثان جيفورد (الصادر عن دار مارشال كافينديسن 2010) تقييماً ممتعاً للقادة علي مر العصور من جنكيز خان حتى دنستون تشرشل ، ويتضمن هذا الكتاب بعض الرؤى الجيدة بشأن صفات وقدرات القادة الذين حققوا نجاحاً باهراً.

- يعتبر مقال إبراهيم زالنيك "المديرون والقادة : هل يختلفون؟" (1977) والذي نشر في مجلة "هارفارد بيزنس ريفيو" من كلاسيكيات القيادة ومن الضروري قراءته إذا أردت أن تكون متمكناً في هذا المجال حيث يعترف به علي نطاق واسع علي أنه شرح دقيق للفرق بين المدير والقائد.

- المزيد من المعلومات والرؤى عن كيفية صنع قائد ناجح يمكن أن نجدها علي مواقع مشاهير الكتاب المهتمين بالقيادة أمثال ثوم بيترز (www.tompeters.com) وجود أدير (www.johandir.co.uk)

ماذا لو تذكرت شيئاً واحداً

جرت العادة علي الربط بين القيادة والتحكم والسيطرة ولكنها اليوم ترتبط بالناس - إيجاد الأفضل ، إعطاؤهم الموارد والتوجيهات التي يحتاجونها وتشجيعهم علي الأداء بأفضل ما لديهم.

الفصل الثاني

تكوين الرؤية

ماذا يتناول الفصل إجمالاً

- أهمية الرؤية
- قوة العدو المشترك
- كيفية إيصال الرؤية
- كيفية ترجمة الرؤية إلى أداء

يعتبر وضع رؤية ما أمراً أساسياً جداً يقوم به القائد وقد يقول البعض إنها هي الأمر الوحيد المهم الذي يمكن أن يقوم به القائد لأنه يرجع إلي القائد تحديد مسار المؤسسة أو المجموعة ومهمة الجميع أن يتخذوا هذا المسار ، فالوجهة أو النتيجة في غاية الأهمية لآية جماعة سواء كانت خطة قصيرة الأجل أو طويلة الأجل ، وبدون رؤية لن يكون هناك قيادة لأنك إذا لم تعرف وجهتك كيف تتوقع أن يتبعك أي شخص ؟

تحديد هدف أسمى

إن مسؤولية القائد هي تحديد اتجاه المؤسسة أو الفريق الذي يقوده - ولكن للأسف هذا أمر يفشل في فعله كثير من الناس في مواقع القيادة في مجال الأعمال وحتى إذا ما فعلوه فإنهم يفشلون في إيصال قراراتهم بشكل لائق إلي أي شخص آخر ، وطبقاً لبحث أجراه المعهد القانوني للتوظيف والتنمية فإن نصف العاملين يعتقدون أن قائدهم ليس لديه استراتيجية ، وبعبارة أخرى ليس لديهم فكرة عما يعملون من أجله بمعنى أنه ليس لديهم فهم للهدف المشترك وتلك حالة فيها نوع من المخاطرة يمكن أن تقع فيها أية جماعة لأن جانباً من السيكلوجية الأساسية للبشر هو أن يعملوا سوياً ولكن يمكن تحقيق أفضل النتائج إذا ما عملوا سوياً اعتقاداً منهم أنهم يحققون شيئاً ذا قيمة ، فالغاية المشتركة تساعد علي خلق فريق قوى كما أنها تفجر دافعية كل الأفراد المشاركين وإذا ما عمل الناس فقط من أجل الحصول علي الأجر فكل ما يقدمونه هو الحد الأدنى من المجهود.

يقول عالم الإدارة المعروف وارين بينيس في كتابه "أسرار الجماعات العظيمة" إن كل المؤسسات تبنى علي حلم مشترك أو غاية دافعة ويبين بينيس أن أفضل الرؤى هي الرؤى الملهممة بل والواقعية إذ " لا يحتاج فريقك لأن يعتقد أنه المنقذ للعالم بل يكفي أن يشعر أنه يساعد الناس وقت الحاجة أو عند مواجهة منافس شرس.

ليس من الضروري أن تكون الرؤية ممهدة للطريق أو أصلية أو إبداعية ولكن أفضل الرؤى في الواقع هي الرؤى القصيرة والبسيطة والمباشرة والشيء المهم هنا هو أن الرؤية تعني شيئاً ما لكل فرد مشارك وأنها تصف هدفاً ملهماً وأنها يمكن ترجمتها بسهولة إلي استراتيجيات واقعية يمكن إيصالها ببساطة إلي كل فرد وأحياناً تكون الرؤية عرضاً تفصيلياً لما تم فهمه من قبل ولكن لم يفصح عنه.

إن وضع رؤية جيدة واضحة المعالم يمكن أن يفعل العجائب حيث يمكنها أن تؤسس لكيان مشترك لمجموعة معينة من البشر بإمكانها أن تفعل الكثير من الأشياء فهي تركز علي قيمة الموظفين وترتقي بإحترامهم لأنفسهم وبقيمة ما يفعلونه ، كما أنها تحفز الناس نحو هدف مشترك وتشجعهم علي اتخاذ أي اجراء في الإتجاه الصحيح ، ويشار إلي أن الرؤية الواضحة تساعد أيضاً علي تنسيق أفعال وتصرفات جماعة ضخمة من البشر ، وبعبارة أخرى إنها تحدد الإتجاه.

الفرق بين وضع الرؤية والرسالة

إن وضع الرؤية ليس صنواً لوضع الرسالة (علي الرغم من أنك قد تجد أن الكلمتين يستخدمان أحياناً في ميدان الأعمال للإشارة إلي نفس المعنى) ،

فالنقطة الرئيسية للرؤية هي أنها هدف بعيد وملهم ولكن قابل للتحقيق في النهاية ، أما الرسالة فهي تتعلق أكثر بالحاضر حيث إنها تصف ما تقوم به الشركة ولكن الرؤية تصف ما تزمع القيام به.

يبين جاك ويلش أن وضع الرسالة يجب أن يجيب عن سؤال واحد وهو كيف يمكننا أن نكسب في مجال العمل؟ وعندما كان ويلش الرئيس التنفيذي لشركة جنرال اليكتريك كانت رؤية الشركة هي أن تكون أكثر الشركات تنافسية علي مستوى العالم ، وعلى العكس كانت رسالة الشركة هي أن تكون "رقم واحد أو اثنان في كل الأسواق" ، وبعبارة أخرى فإن وضع الرسالة قد جعل الرؤية أكثر تحديداً.

يعتقد ويلش بشدة أن وضع الرسالة يمكن أن يكون ملهماً مثل الرؤية ولكن لا نرى هذا دائماً علي أرض الواقع حيث إن رسالة شركة آبل - علي سبيل المثال - هي "أن آبل تصمم أنظمة الكمبيوتر وأفضل أجهزة كمبيوتر شخصية علي مستوى العالم بالإضافة إلي آي لايف وآي ويرك والبرامج الفنية كما تقود آبل الثورة الموسيقية الرقمية من خلال آي بودز وآي تونز التي تسوق عبر الإنترنت ، هذا بالإضافة إلي أن آبل أعادت اختراع التليفون المحمول من خلال آي فون " و آب ستور" كما أنها قدمت إلي الأسواق جهاز "آي باد" السحري الذي يحدد مستقبل الإعلام المحمول وأجهزة الحاسب.

إنها لرسالة متميزة ولكنها ليست بالرسالة التي تجعل الناس يشتعلون حماساً ، وعموماً فإن ستيف جوبز - الرئيس التنفيذي لشركة آبل كان عبقرياً عندما خلق جواً من الإثارة والأمل حول الشركة وكما تتوقع فإن جوانب الرؤية لديه (والتي تغيرت وتطورت علي مر السنين) قد وضعت بطريقة تلخص

الإثارة المحتملة وهناك أمر أفضل من ذلك ألا وهو "رؤيتنا هي التي بدأناها لتونا" قد يكون الأمر بسيطاً من الناحية النظرية ولكن الوصول إلي رؤية مشتركة تغطي كل ما يقوم به الفريق أو المجموعة أو الشركة قد يكون أمراً خادعاً ، فمن النادر تقريباً أن يخصص أي قائد الوقت الكافي لما تحاول المؤسسة أن تفعله فعلاً وماذا يعني هذا لكل فرد مشارك ، ولهذا السبب لا تعدو الكثير من بيانات الرسالة في ميدان الأعمال كونه حديثاً إدارياً لا معنى له ، ولكن الرؤية الثاقبة ذات المعنى والتي تفسر بجلاء كل ما تقوم به الشركة تعد رؤية قيمة من حيث حرصها علي ضبط أفكار كل العاملين في الشركة.

رؤى مشهورة

لقد أصبحت بعض الرؤى في مجال الأعمال علي مر السنين جزءاً من التاريخ الحديث ، فرؤية هنري فورد - مثلاً - كانت إسباغ الشكل الديمقراطي علي صناعة السيارات وهذا أمر قد حققه فعلاً وكذلك كانت رؤية بوينج هي أن "تدخل العالم في عصر الطائرة النفاثة" حيث حققت الشركة نجاحاً مذهلاً في الوصول إلي ذلك الهدف ، وكانت رؤية ناسا في الستينيات بسيطة ولكنها في غاية الإلهام وهي "أن تعمل علي أن يصل الإنسان إلي القمر بنهاية الحقبة" ، وأخيراً كانت رؤية والت ديزني أبسط بكثير بأن "يجعل الناس سعداء" وثمة مثال ممتاز للقائد الذي يضع رؤية للمؤسسة والتي حققت غرضها في خلق هدف مشترك بين الجميع يكمن في تقدم لندن للفوز باستضافة أوليمبياد معقد يعتمد علي أناس يمتلكون مهارات متنوعة إلي حد بعيد جداً

من مهندسين معماريين إلى استشاريين في النقل وخبراء في الأمن وانصب هدفهم علي الفوز بتنظيم الألعاب الأولمبية في لندن في عام 2012 ، وما كان ينقص الفريق علي آية حال رؤية موحدة متكاملة تجمعهم تحت مظلة تنظيم واحد - هل هي لبناء أفضل الاستادات الأولمبية أم أكفاً أنظمة النقل أم تحقيق أقصى درجات الأمن؟ و لكن الرؤية التي استقرت عليها اللجنة في النهاية فقد كانت الرؤية التي يمكن أن تكون أساساً للفوز بنجاح بالأولمبياد بلندن وهي "إقامة مباريات رائعة تأسر ألباب الشباب في جميع أرجاء العالم وت خلف ميراثاً خالداً"

الرؤى التي تتواءم مع التغير

يجب أن تكون رؤية القائد، من الناحية المثالية ، طموحة وأن تظل علي فاعليتها بالنسبة للمؤسسة حتى في حال توسع تلك المؤسسة ، ولكن ليس هذا معناه ألا تتغير الرؤية على الإطلاق ، إذ أن احدى الخصائص التي تميز القائد عن المدير هي ما يجب أن يكون عليه - فهو عادة ما يبحث عن فرص جديدة ويتوقع التغير ويتنبأ بالمخاطر المحتملة ويشار إلي أن طبيعة مجال الأعمال تعني أن تتغير رؤية الشركة بمرور الزمن مع ثباتها علي خدمة نفس الغرض - بمعنى أنها تجمع كل العاملين بالمؤسسة علي قلب رجل واحد ، وفي الواقع يلاحظ أن الرؤية تكتسب المزيد من الفاعلية في أوقات الأزمات والتقلبات لأنها تقدم للناس اتجاهاً وهدفاً واضحين في الوقت الذي يكونون في أمس الحاجة إليهما.

إن القائد الجيد دائماً ما يعيد النظر في الرؤية كي يتمكن من استمراريته كهدف ملهم ، ففي أيام ميكروسوفت الأولى قال الشاب بيل جيتس إن هدفه وكذا رؤية الشركة هي " أن نضع جهاز كمبيوتر علي كل منضدة وفي كل منزل" ، والذي كان يقصده هو أنه كان يريد أن يجعل تلك التكنولوجيا الناشئة آنذاك متاحة بقدر الإمكان لكل شخص وفي حدود الإمكانيات المادية لكل الناس ولقد كانت ميكروسوفت شركة جديدة في ذلك الوقت في سوق يخطو الخطوات الأولى في طريق النمو ولم يفهمه كثير من الناس بشكل جيد بعد ، لقد كان لعبارة جيتس مردود طيب لأنها كانت رؤية ملهمة تحدد لكل شخص في الشركة - مهما كان دوره - هدفاً واضحاً وملائماً يصبو إلي تحقيقه بمعنى أن يؤدي دوراً علي قدر كبير من القيمة.

من الذي تحتاج إلى معرفته

بيل جيتس

ولد بيل جيتس في عام 1955 في سياتل بولاية واشنطن ثم التحق بجامعة هارفارد في عام 1973 وانشأ شركة برمجة في العام التالي بالاشتراك مع بول آلين وهو صديق له من المرحلة الاعدادية وبحلول عام 1976 صممت الشركة نظام البيسك لأول جهاز كمبيوتر وبعد ذلك فصل جيتس من جامعة هارفارد وفي السنوات العشرين التالية كان مسئولاً بصفة أساسية عن تنمية المنتجات بشركة ميكروسوفت وكان يشاع أن ثروته الشخصية تفوق 100 بليون دولار أمريكي في أوج طفرة الإنترنت في أواخر التسعينيات.

تختلف الآراء حول أسلوب قيادة جيتس فهناك من يصفه بأنه كان خشن المعاملة في سنواته الأولى بشركة ميكروسوفت إلا أن مهارته كانت تكمن بلا شك في قدرته علي استشراف التقدم السريع في تكنولوجيا الكمبيوتر والتأكيد علي أن تحافظ ميكروسوفت علي مكانتها في المقدمة مع السرعة الفائقة التي يتوسع بها السوق. توقف جيتس عن عمله كرئيس تنفيذي لميكروسوفت في عام 2000 وعن العمل بالشركة كمتفرغ طول الوقت في عام 2008 وهو يعمل الآن رئيساً غير تنفيذي للشركة ولكنه كرس حياته العملية لصالح مؤسسة بيل مليندا جيتس والتي تقوم بتوزيع الكثير من الثروة التي تحصل عليها من ميكروسوفت للأعمال الخيرية حول العالم

من الواضح أن صياغة رؤية ميكروسوفت تتغير على مر السنين حيث أصبحت أجهزة الكمبيوتر الشخصية جزءاً من استخداماتنا اليومية بالمنزل والعمل كما أن رؤية الشركة حالياً هي "مساعدة الناس ورجال الأعمال حول العالم علي تحقيق أقصى امكانياتهم" ، هذه الرؤية ليست بدقة الرؤية القديمة لمايكروسوفت ولكنها أكثر ملاءمة لعالم تكنولوجيا المعلومات سريع التغير ، كما أنها تسمح لإدارة الشركة بأن تقرر الكيفية التي تمكنها من مساعدة الناس ورجال الأعمال في شتى بقاع العالم من أجل تحقيق أقصى امكانياتهم.

من قائل هذه العبارة

يجب أن تكون الرؤية محددة بما يكفي لتقديم التوجيه الحقيقي
للناس ومع ذلك يجب أن تكون غامضة بما يكفي لتشجيع المبادرة
وأن تبقى فعالة في ظل العديد من الأحوال .
جون كوتر (أستاذ بجامعة هارفارد)

قوة العدو المشترك

يعتبر القادة الأكفاء محركين رئيسيين للعواطف البشرية - وهذا ليس بالضرورة أمراً سيئاً ،
فالعواطف البشرية قوية وإذا ما تمكن المرء من التحكم قليلاً في قوتها كانت أمامه فرصة
لإيصال رسالته كقائد ، حيث إن الرؤية التي تركز على العواطف البشرية الأساسية مثل الحاجة
إلى الإحتواء والكفاح سويماً من أجل هدف مشترك نبيل وجيد تعتبر بداية موفقة حقاً.
إن إحدى أقوى العواطف المحفزة بالإضافة إلى كونها دائماً تعد نوعاً من
الضبط من قبل القادة الأذكياء هي قوة العدو المشترك ، فالتعرف
على منافس أو "عدو" - وإذا لم يوجد فعلينا اختراعه - يعطى الناس هدفاً

واضحاً يعملون من أجله و إذا كان بالإمكان توضيح تفوق وأهمية رؤيتك علي أهمية وتفوق عدوك فإن هذا يعد بالأمر الجيد ، وليس من المعقول أو المقبول أن تكون لدى شركة رؤية بأن تستحوذ علي المنافس الرئيس لها أو تمحوه تماماً، فقد كانت رؤية شركة هوندا، علي سبيل المثال، هي تحطيم "ياماها" و كذلك رؤية شركة "نايك" بعد ذلك بسنوات قليلة هي محو "أيداس" ، ولقد وضع قادة آخرون رؤية طموحة وأقل عدوانية ولكنها تنطوي علي وعد غير معلق بأن هدفهم هو الاستحواذ علي المنافس أو التفوق عليه فقد كانت رؤية جامعة ستانفورد في الولايات المتحدة "أن تكون هارفارد الغرب" ، وأحياناً ما تخرج هذه العداوات عن السيطرة وخصوصاً عندما يبدأ البعض في الإيمان برؤيته إلي المدى الذي يفقد فيه إدراك استراتيجية الحقيقة ، وعموماً قد تفعل بعض ألوان المنافسة العجائب في تحفيز الناس علي بذل قصارى جهدهم ، فمثلاً ، كانت هناك منافسة دائرة بين مايكل ديل - الرئيس التنفيذي لشركة ديل للكمبيوتر وسيف جوبز خلال حقبة التسعينيات ، حيث اتهم جوبز ديل بصناعة "مربعات وهمية" في حين رد ديل قائلاً بأنه لو كان رئيساً لشركة آبل فإنه سيغلقها فوراً ، وكان ذلك في وقت كانت الشركة تمر بظروف حرجة وعندما اكتسحت آبل ديل في السوق كتب جوبز لكل العاملين لديه يوضح لهم الحقيقة كاملة.

وإذا كانت أهم وظيفة يقوم بها أي قائد هي تحديد إتجاه المؤسسة ، فإن مهمته لا تنتهي عند هذا المقام فدور القادة ليس في مجرد وضع الرؤية ولكنه يتحمل مسؤولية متابعتها.

إيصال الرؤية إلي الآخرين

إن أول خطوة في تحقيق نتيجة ما هي التأكد من أن كل فرد مشارك يعرف إلي أين يتجه حيث لا قيمة لأكثر الرؤى إلهاماً ولا يعتد بها إلا إذا نقلت بشكل ملائم لكل مشارك ، ولا يعني إيصال الرؤية ببساطة طبع عبارة رنانة علي كل إعلان أو بريد الكتروني بل تعني التأكيد من أن الناس

من قائل هذه العبارة

إن قادة الأعمال الأكفاء يخلقون الرؤية ، ويصيغون الرؤية
و يمتلكون الرؤية عن حب ويسعون لإتمامها بدون كلل.
جاك ويلش

يفهمون إلي أين يتجهون وسبب أهمية تلك الرؤية وأنهم يؤمنون بقيمتها. إن إيصال الرؤية يتطلب الوقت والصبر والمثابرة وحتى أكثر الرؤى تأثيراً وشهرة تحتاج إلي التكرار مراراً وتكراراً قبل أن تثبت وتصبح جزءاً من الروتين اليومي للمؤسسة وهذا هو الهدف النهائي.

ثمة مثال ممتاز للشركة التي بنيت علي رؤية واضحة هو شركة الخطوط الجوية الأمريكية منخفضة التكاليف "ساوث ويست". أنشئت هذه الشركة في تكساس في عام 1971 بهدف توفير رحلات منخفضة التكاليف في الوقت الذي كان السفر بين المدن في جنوب غرب الولايات المتحدة مكلفاً بسبب ارتفاع أسعار البترول والآن أصبحت واحدة من أكثر شركات الخطوط الجوية ربحية في العالم ، ولقد كانت نية مؤسسيها هي "تحرير السماوات - أي توفير سفر منخفض التكاليف مع الحفاظ علي خدمة ممتازة للعملاء ، وتعتبر ثقافتها ورؤيتها مشار إعجاب لأنها لا تمتلك ما يمكن وصفه برؤية رسمية ومع ذلك يمكننا أن نلمس قيم العمل في كل شيء تفعله وهو ما يقبله ويتبعه كل موظفيها.

يقول موقع ساوث ويست إن رسالتها هي "الحرص علي أعلى درجة من خدمة العملاء والتي تقدم بروح من الدفء والمودة التي تطلق عليه "القاعدة الذهبية" - وهي أنه إذا عاملت الناس بالطريقة التي تجب أن يعاملوك بها سوف يسير كل شيء علي ما يرام. و لا يتم ترديد هذه الفكرة فقط في أدبيات الشركة بل إن ساوث ويست تتخذ خطوة أخرى إلي الأمام وتتحمل عناء توظيف الناس الذين يتفوقون مع ثقافتها بغض النظر عن امتلاكهم المؤهلات الملائمة للوظيفة (باستثناء الوظائف الفنية والتجريبية) ، إذ إن الشركة ترى أنه يمكن تعليم المهارات الضرورية ولكن ليس بإمكانها تعليم الاتجاهات المناسبة ، وتمثل الرؤية جزءاً مهماً من الشركة وطريقة عملها وكذلك الناس الذين يعملون بتلك الشركة و من المستحيل فصل أي جزء عن الآخر.

من الذي تحتاج إلي معرفته

هيرب كيلهر

ولد في نيوجيرس في عام 1931 ، وهو المؤسس والرئيس التنفيذي للخطوط الجوية ساوث ويست وهي أشهر الخطوط الجوية الأمريكية ولقد أنشأ كيلهر هذه الخطوط الجوية في عام 1971 في مواجهة معارضة ومنافسة شديدة من قبل الخطوط الجوية المحلية في البلاد ، وعند انشائها كان نموذجها الإداري نموذجاً ثورياً - حيث كانت تقدم أسعاراً منخفضة من خلال تقليص الخدمات غير الضرورية والعمل بنظام النقل من نقطة إلى نقطة بدلاً من النظام التجميعي المتبع في معظم الخطوط الجوية الأخرى ، لقد أحدث كيلهر ثورة كبرى في الأسلوب الذي تدار به العديد من الخطوط الجوية.

لقد أصبحت الشركة معروفة بطريقة معاملتها لموظفيها وكذلك بنموذجها الإداري ، فهي تربح الجوائز بانتظام باعتبارها واحدة من أفضل الشركات في أمريكا كما اختير كيلهر واحداً من أفضل خمسة قادة في مجال الأعمال في الولايات المتحدة من قبل جريدة "يو إس إيه توداي" وأفضل رئيس تنفيذي في الولايات المتحدة من قبل مجلة "فورتشن" ، و يعتبر كيلهر معروفاً بالثقافة الجماعية المشتركة التي أنشأها وتزعمها في "ساوث ويست" والتي أصبحت أسطورة من حيث نظرتها بأن يكون العمل نوعاً من المرح ، ويقول كيلهر إن "ساوث ويست" توظف الناس تبعاً لاتجاهاتهم وليس لمهاراتهم لأن المهارات الأساسية يمكن تعلمها ولكن لا يمكن تعلم الاتجاهات ويقول أيضاً إن نصيحته في القيادة هي "أن يكون

الإنسان متواضعاً وأن يعمل بجد بشكل يفوق أي شخص آخر وأن يخدم شعبه وفي عام 2008 تقاعد كيليه عن العمل كرئيس لساوث ويست ولكنه لا يزال يعمل في الشركة.

إن إيصال الرؤية الخاصة بمجموعة أو مؤسسة هو عملية لا تنتهي مطلقاً، فهي تتطلب إصراراً وتكراراً مستديماً وقائداً يحرص دائماً علي إثارة الحماس لأمر ما يقوم بترديده مراراً وتكراراً، وقد يصبح الأمر مملاً من آن لآخر ولكن مسئولية القائد هي الحفاظ علي بقاء الرؤية في ذهن جميع أتباعه وعلى ثبات وتيرة ومستويات الحماس لرؤيته وتشكيل ثقافة مؤسسية تدور حول الرؤية، ويشار إلي أن إيصال الرؤية ليس بالأمر الصعب ولكنها تتطلب طاقة والتزاماً وإصراراً وهي تعني تكرار الرؤية بشكل دائم قدر المستطاع وبصور عديدة مع الحفاظ علي فاعليتها وتشويقها حيث يستخدم القادة الأكفاء سلسلة من الإجراءات بغرض التأكد من أن رؤيتهم واضحة في ذهن كل شخص وقادرة علي تحقيق هدف تحفيز الجميع.

جعل الرؤية واضحة المعاني

إن أول أو ربما أهم درس في الإتصال هو أن تحكي قصة تدور حول الرؤية وسنعود مراراً في هذا الكتاب إلي أهمية القصص، فالناس يستجيبون للعواطف التي توجد في ثنايا القصص ويصبحون أكثر قدرة علي فهم وتذكر الرسالة، وتعتبر رؤية بيل جيتس بالنسبة لمايكروسوفت و هي "جهاز كمبيوتر علي كل

منضدة وفي كل منزل "أصلاً قصة ، حيث عندما يسمعها الناس فإنهم يستحضرون منازلهم أو منزل أحد معارفهم أو منزل من يحتاجون إليه ، ثم يربطون بين العواطف والرسالة ونتيجة لذلك تتولد لديهم الدافعية لتحقيق الهدف المنشود.

من قائل هذه العبارة

لأشياء مثبط للهمة أكثر من قائد لا يبين بوضوح السبب في فعل ما نقوم به.

جيمس كوزيس وباري بوزنر

(أكاديميان في القيادة)

إن أحد الأخطار من جراء وضع رؤية لمؤسسة أو فريق ما في مجال الأعمال هو أنها قد تغرق في استخدام مصطلحات وأرقام ليس لها قيمة كبيرة بالنسبة للعاملين ، فالعديد من الرؤى في مجال الأعمال عبارة عن أرقام ولهذا السبب فإن من يقوم بوضعها هو الفريق الذي يضم كبار المسؤولين ويلاحظ أن الأرقام تحظى بإهتمام كبير بين فريق كبار المسؤولين أما الأعداد لا تعني الكثير بالنسبة للمؤسسة حيث لا شيء ملهم في الأعداد كما أنه ليس من المقصود أن يخرج شخص ما من بيته من أجل عدد معين والسر هو في تحويل

هذا العدد إلى حكاية أو قصة ثم خلق هدف له مغزى لدى كل فرد. و ثمة مثال جيد للتحديات التي تقف أمام إيصال الرؤية بطريقة تجعلها ذات مغزى للجميع لوحظ في شركة استشارية صغيرة ولكن طموحة للتوظيف في المملكة المتحدة ، ففي عام 2002 وضع مجلس الإدارة رؤية مستقبلية تقضي بأن تحقق المجموعة في غضون ثلاث سنوات مبيعات إجمالية تصل إلى 50 مليون استرليني في السنة ، وكان هذا هدفاً طموحاً يتطلب نمواً عضوياً مضاعفاً كل عام لمدة خمسة أعوام ، وهناك قام مجلس الإدارة بحملة شاملة وكاملة من الاتصالات حيث كان يذيل كل إعلان بخطاب اليكتروني لكل العاملين بعبارة واضحة : 50 مليون في عام 2005 ، وفي التعليمات الخاصة بالفريق أو الشركة كانت نفس العبارة : 50 مليون في عام 2005.

لقد حققت الشركة نجاحاً باهراً في إيصال رسالتها فإذا ما سألت أي شخص في المؤسسة - علي أي مستوى - عن هدف المؤسسة علي المدى البعيد - ستلقى نفس الإجابة : 50 مليون في عام 2005 ، ولكن ، بينما كان من الواضح أن كل فرد يفهم الهدف إلا أن مجلس الإدارة لاحظ بعد ستة أشهر تقريباً أن النتائج لم تكن بالمستوى الذي كانوا يصبون إليه ، فالناس كانوا في الواقع يعرفون وجهتهم ولكنهم لم يكونوا يتحركون بالسرعة المطلوبة ، ومن ثم بعد فترة من التدبير قاموا بسؤالهم سؤالاً جوهرياً وهي أي 50 مليون؟ وقوبلوا بظرة اندهاش وتعجب فمنهم من يقول 50 مليون إجمالي الأرباح؟ أم 50 مليون قيمة إجمالي المبيعات؟ لم يكن أحد متأكداً ، وأنى لهم بأناس يتحمسون لشيء لا يفهمونه؟

المشكلة كانت في أن الرؤية لم يكن لها مغزى لدى الناس في الشركة فقد كانت مجرد رقم وتاريخ ولا يمكن للحياة أن تتغير بسبب رقم ، وكانت

تكمّن الإجابة في ترجمة 50 مليون في عام 2005 إلى شيء يعني شيئاً محسوساً يتطلع إليه فمثلاً قد تعني أن الشركة قد تنتقل إلى مكتب جديد في مكان أفضل في المدينة أو أن مستوى النمو قد يعني أن تكون هناك حاجة للمزيد من المديرين مما يعني عدداً من فرص الترقية أو قد تعني احتمال المشاركة للاكتتاب ، وعموماً فإن الرؤى الجيدة تعتبر أموراً قوية لأنها تهيء هدفاً للحياة اليومية.

الدرس المهم الثاني هو أن تجعل الرسالة قصيرة وتكررها مرة تلو الأخرى حيث يقضي القادة وقتاً طويلاً في الحديث عن الرؤية الخاصة بمؤسساتهم وقد تكون هناك رؤى مختلفة لمناسبات مختلفة ، ولكن الرؤية الفعالة غالباً ما تكون قصيرة ومحكمة ومؤثرة و لا تستغرق أكثر من 30 ثانية عند تكرارها.

وكما رأينا ، فإن أكثر الرؤى شهرة وفاعلية في تاريخ الأعمال هي الرؤى القصيرة والمباشرة. هناك ميزة أخرى في تخصيص بعض الوقت لتنقية الرؤية لإبراز أساسياتها لأن القائد عليه أن يكررها مرة تلو الأخرى بطرق شتى ، وليس هناك بديل عن التكرار عندما يتعلق الأمر بإيصال الرؤية علي كل المستويات ، وهناك بعض الرؤى تفشل ويكمن السبب ببساطة في أن الناس المتربعين علي القمة يصيبهم الملل عندما يكررون أنفسهم ، فهم الذين كونوا الرؤية ونقحوها وقضوا اياماً في التفكير فيها وبالتالي يصبح من غير المدهش أن يفقد بعضهم الحماس في تكرارها للآخرين يوماً بعد يوم ، ولكن يعتبر التكرار والتعزيز السبيل الوحيد التي تفهم الرؤية من خلاله ويجب أن يأتي ذلك من القمة ، وهذا يعني التصرف بشكل يعزز الرؤية عند تكرارها ، ويشار إلي أن اسرع الطرق لفقدان المصداقية وبالتالي الأتباع هي أن تقول شيئاً

وتفعل شيئاً آخر فالقائد عليه أن يوجز في رؤيته بشتى السبل ويضمنها كل ما يقوله ويفعله.
إن الأشكال الحديثة للاتصال قد تعترضها بعض الصعوبات ولكن الميزة الواضحة الوحيدة فيها هي أنه من الممكن الوصول إلى كل الناس في نفس الوقت وببساطة فالرؤية يمكن تكرارها في الغالب وتعزيزها بشكل مستمر من خلال الاستفادة من القنوات الالكترونية مثل البريد الالكتروني والمواقع الالكترونية والشبكات المحلية ، ولكن يجب ألا يكون هذا علي حساب التعزيز الدائم وجهاً لوجه إذ عندما يلتقي الناس بالقائد فإنهم يعرفون ماذا يمثل / تمثل وإلي أين تتجه المجموعة ، وعندما تصل الرؤية من القائد فإن كثيراً من الأعمال المتعلقة بالاتصال تتم علي يد الأشخاص الرئيسيين في المجموعة.

قياس الفهم

إنها لفكرة جيدة أن ترى جهودك و هي تحصد الجوائز وفي هذه الحالة تكون الرؤية مستقرة جيداً في المؤسسة ومفهومة لدى الجميع ، إذ يلاحظ أن قياس الفهم بين الأتباع يعتبر شيئاً مهملاً بصفة دائمة في مجال الأعمال والمبرر عادة ما يكون إما أنه يستغرق الكثير من الوقت أو أنه أمر في غاية الصعوبة، ويميل القادة الفاعلون بصفة خاصة إلي أن يخرجوا إلي الميدان للتعرف علي رؤية أتباعهم في أسلوبهم في القيادة وفي عمل المؤسسة ككل ، وسوف نناقش بعضاً من الأساليب الشائعة ، ولكن تجدر الإشارة إلي أن الطريقة النافعة لقياس مستوى فهم شيء ما - مثل الرؤية - في المؤسسة ككل هو استخدام اختبار "T".

يقدم اختبار "T" سلسلة من الاسئلة عن الإدارة العليا للمؤسسة (علي أساس أن الرسائل المهمة تخرج منها ، وبالتالي فإنه من المهم أن يكون لديهم فهم تام لكل القضايا) ، وبعد ذلك يسأل نفس الأسئلة عن أي شخص من كل المستويات التي تمثل محور المؤسسة ، ففي شركة متوسطة الحجم - علي سبيل المثال - قد يعني هذا مجلس إدارة الشركة (النظام الأفقي لاختبار "T" ، أو أي شخص تنفيذي ليس عضواً في مجلس الإدارة أو مدير إقليمي أو قائد فريق أو عضو فريق مبيعات أو سكرتير أو موظف استقبال (النظام الراس لاختبار "T") و تعطى إجابة كل فرد من هؤلاء الناس القائد صورة كاملة عن مدى معرفة وفهم وقبول الرؤية في شتى أرجاء المؤسسة ، كما أن الإجابة المناقضة تبين للقائد أن الجميع لا يسلكون نفس الاتجاه.

يعتبر اختبار "T" مفيداً لأنه يساعد القائد علي قياس الجانب "الناعم" من الأداء في مجال الأعمال مثل التزام الموظف أو التفاهم داخل فريق المفهوم (وفي هذه الحالة الرؤية) ، وسوف نناقش المزيد من الأداء الإداري في الفصول اللاحقة ، ولكن سلسلة من 12 سؤالاً توجه من أناس من الخطوط الأفقية أو الرأسية لاختبار "T" يمكن أن تساعد القائد علي قياس فهم الرؤية وما إذا كان لدى الجميع هدف مشترك وكل ما يحتاجون تحقيقه و هي :

➤ ما هو الهدف الشامل للشركة ؟

➤ ما هي الأولويات المباشرة في مجال الأعمال ؟

➤ ما الذي يمكنك فعله للإسهام في تلك الأمور ؟

➤ كيف يمكنك زيادة اسهاماتك ؟

➤ كيف يمكن لزملائك زيادة اسهامهم ؟

➤ كيف تعمل الشركة بشكل عام ؟

- كيف يمكن للشركة أن تعمل بشكل أفضل ؟
 - ما هو الشيء الجيد بشأن الشركة ؟
 - ماذا يتم في طريق التقدم ؟
 - ما مستوى الاتصال داخل الشركة ؟
 - ما هي حالة الأخلاقيات في الشركة ؟
 - ما الذي يمكن عمله لخلق بيئة محفزة ؟
- في حالة تأكد القائد من أن الجميع لديهم فهم مشترك للرؤية تصبح الخطوة التالية هي ترجمة الرؤية إلى أداء.

تقسيم الرؤية إلى غايات

يمكن القول بان لديك رؤية وهي رؤية يميل الناس لأن يشاركوا فيها وأن يفهموها وأن يكونوا علي دراية بها ، وتجدر الإشارة إلي أن الرؤية لا قيمة لها إذا لم تنفذ وتنفذ بنجاح ، وهذا هو الاختبار الحقيقي لأي قائد، و بعد أن يضع القائد الرؤية فإن كل شيء يفعله يركز علي إقناع الناس علي اتباعها ، وسوف نناقش كثيراً من تلك الأنشطة - من بناء الفريق ثم إدارة الأداء حتى تحفيز الناس - في الفصول اللاحقة ، يشار إلي أنه من الضروري أن يكون القائد قادراً علي اقناع الناس بقبول الرؤية لأنه بدون ذلك الإلتزام تكون هناك فرصة ضئيلة للنجاح طويل الأجل ، فالناس يمكن إجبارهم أو تشجيعهم علي الأداء علي المدى القصير ولكن الإلتزام والأداء طويل الأجل يتطلب الكثير - فهو يتطلب تحفيز الناس بحكم حاجاتهم إلي الإنجاز والإنتماء والإعتراف والإحساس بأنهم جزء من كيان أكبر من ذواتهم ،

وعندما يطلب القائد من الناس أن يتبعوه ، فإنه في الأصل يسأل ما إذا كانت رؤيته جديرة بالتزامهم ، فالرؤية تقع في قلب كل شيء.

إن أول خطوة يقوم بها أي قائد هي اقناع الناس بأن الرؤية يمكن تحقيقها وهنا يمكن الاستفادة من أسلوب الرياضيين الدوليين المرموقين والنخبة من الرياضيين والرياضيات فالأبطال لديهم أحلام ولكن لديهم خطط مفصلة ، كما أن أفضل الأبطال هم من يعرفون كيف يقسمون طموحاتهم إلى سلسلة من المراحل التي يمكن تحقيقها وكذلك فهمها والتي يمكن ان تجعل الرؤية - خطوة بخطوة - سهلة المنال.

تخيل علي سبيل المثال أن أحد الرياضيين الشباب لديه حلم بالفوز بالميدالية الذهبية الأولمبية في سباق 400 متر عدواً للرجال في أولمبياد 2016 ، هذا هو الهدف النهائي ولكن كم يكلفه لكي يفوز بتلك الميدالية الذهبية ؟ فلكي يفوز العداء يحتاج لأن يكمل 400 متر ، ويلاحظ أنه في عام 2010 كان الرقم العالمي للعدو مسافة 400 م مسجلاً بإسم مايكل جونسون عند 43.18 ثانية والذي حققه في عام 1999 ، وهذا يعني أن "هدف الأداء" - أي الزمن والرقم الضروري لتحقيق النتيجة - هو 43 ثانية كما أن هدف الأداء يوضع لأنه يعظم من فرصك في تحقيق ذلك الهدف ويحول الرؤية إلى هدف عددي والذي يعني في عالم الأعمال المال أو وحدات البيع أو السنين ، فهدف الأداء يعتبر مقياساً دقيقاً لما نحتاج عمله لكي نحقق النتيجة الهدف النهائي.

وأخيراً نصل إلى "الأهداف العملية" وهي المهام والمهارات التي يحتاج إليها الرياضي للعمل بغية تحقيق هدف الأداء حيث تغطي الأهداف العملية كل الأعمال التي يحتاج الرياضي إلى إتقانها لكي يصل إلى هدف الأداء ،

ففي حالة ال 400 متر عدواً يشمل هذا البداية ، وأسلوب العدو ، والطاقة ، وتكتيك السباق ونظام التغذية والأداء العقلي ، ويمكن تحديد الأهداف العملية أيضاً من خلال سلسلة نقاط تدل علي النجاح تبين أن الرياضيين في تحسن ويتجهون نحو هدف الأداء والهدف النهائي ، وهذا قد يعني علي سبيل المثال القدرة علي العدو في زمن 44 ثانية أو الفوز في بطولة إقليمية أو وطنية ، ويشار إلي أن الرياضيين يقضون كل وقتهم في التركيز علي الأهداف العملية وأعينهم دائماً علي الهدف النهائي كعامل محفز لهم ، إن الأهداف العملية ليست متحجرة بل تخضع لتمحيص مستمر بغية التأكد من أنها سوف توصل الرياضي إلي هدفه النهائي.

من قائل هذه العبارة

إن الفرد الناجح عادة ما يضع هدفه القادم بشكل يتفق وأدائه إلي حد ما ولكن ليس بالشكل الذي يفوق أدائه وبهذا فهو يرفع سقف آماله بثبات

كيرت لوين (عالم نفس أمريكي)

(أكاديميين في القيادة)

تطبيق الأهداف العملية علي عالم الأعمال

في عالم يوفر الهدف النهائي - والذي هو في الأصل الرؤية التي يضعها القائد - العاطفة والرغبة الضرورية لإقناع الناس بالعمل علي تحقيق الأهداف العملية حيث يعتبر من السهل نسبياً علي الرياضيين بمختلف تخصصاتهم أن يقسموا هدفهم النهائي إلي مراحل واضحة تمثل الأهداف العملية ، وبالنسبة للقادة في مجال الأعمال فإن تقسيم الهدف النهائي إلي عمل يومي مفصل يحقق للمؤسسة أهدافها يتطلب فكراً و تخطيطاً جيداً وهذا أمر يميل قادة الأعمال إلي اهماله ، حيث إن كثيراً من مؤسسات الأعمال تخصص وقتاً طويلاً جداً في التفكير في الهدف النهائي وهدف الأداء ولكنها تخصص وقتاً قصيراً جداً للأهداف العملية.

تتلخص المشكلة في التعقيد الزائد عن الحد للرسائل المتعلقة بالأهداف العملية ، وقد وجدت دراسة أجريت في كلية الأعمال بجرانفورد أن 90 % من قادة الأعمال يعرفون بالضبط ما يحتاجون عمله (بمعنى أن لديهم أهداف نهائية وأهداف أداء واضحة) ، ولكن 20 % منهم فقط تمكنوا من تنفيذ خططهم بفاعلية (وبعبارة أخرى ليس هناك وجود فاعل للأهداف العملية). أما المشكلة العامة فهي أن قادة الأعمال يميلون إلي أن يثقلوا كاهل فريقهم بالعديد من الأولويات وكلما زادت الأولويات التي يركز عليها الناس قل احتمال تنفيذها ، لهذا السبب فإن القادة الذين يريدون إيصال الرسالة بوضوح والتأكد من أن الجميع يعملون بكفاءة في نفس الإتجاه ، يميلون إلي التركيز علي ثلاثة أهداف عملية فقط ، إذ يرون أن هناك ثلاثة أولويات يجب أن يركز عليها كل فرد والتي قد تشتمل - مثلاً - علي التأكد من أن

طلبات أي عميل يجب الرد عليها خلال عدد معين من الثواني أو تحسين معدلات الحفاظ علي العاملين بنسبة مئوية معينة ويتمثل المبرر النفسي لهذا الأمر في أنه من المحتمل ألا تكفى أولويتان في إحداث تغير حقيقي في النتيجة في حين أنه لو كانت هناك أربعة أولويات أو أكثر لن يتمكن كل فرد من التركيز بشكل متساوي عليها كلها وبالتالي يقل المردود النهائي ، إذن يعتبر رقم ثلاثة رقماً ملائماً بقوة ويكفى لإحداث تغيير حقيقي كما أنه سهل التذكر.

إذا تسلح القائد برؤية بسيطة ولكنها ملهمة وهي الحرص علي إعادة التقييم باستمرار للتأكد من فاعليتها - يمكن القول بأن دوره قد بدأ وتصبح وظيفة القائد من الآن فصاعداً - وهي الحث علي الأداء المرتفع وبناء فريق قوى وتحفيز الناس والهامهم - مبنية علي أسس رؤيته.

ما الذي تحتاج إلي قرائته

يعتبر الكاتب جيم كولنز كاتباً متميزاً في موضوع الرؤية في القيادة ولقد كتب كتباً مثل "وضعت لكي تستمر : عادات الشركات ذوات الرؤى" الصادر عن دار النشر كولينز 2005 ، "كيف يسقط القوى : ولماذا لا تنهار بعض الشركات علي الإطلاق" الصادر عن دار نشر راندوم هوس بيزنس 2009.

كتابا بيل جيتس "إلي الأمام" عن دار نشر 1995 ، "الأعمال بسرعة الفكر" عن دار نشر بنجوين 1999 ، اللذان يبينان كيف طبق وتبنى رؤيته لميكروسوفت وكذلك فإن "السيرة الذاتية" الذي كتبه لي لوكاكا الصادر عن دار نشر باناتام 1986 - الرئيس التنفيذي السابق لشركة كرايلزر - يعتبر وصفاً مفصلاً وجديراً بالقراءة لحياة قائد ممتاز في ميدان الأعمال في وقت كانت شركته تمر بتحولات كبيرة.

- مقابلة شيقة مع هيرب كليهير من شركة الخطوط الجوية سوث ويست يمكن مشاهدتها علي موقع (www.leadernetwork.org)

ماذا لو تذكرت شيئاً واحداً

لا يمكن للقائد أن يكون قائداً بدون رؤية واضحة وملهمة فالرؤية هي الوسيلة التي تحول طائفة من الأفراد إلي مجموعة تؤدي جهداً جماعياً لكي تحقق هدفاً مشتركاً.

الفصل الثالث

بناء الفريق

ماذا يتضمن الفصل إجمالاً

◀ لماذا تعتبر الفرق ذات أهمية.

◀ قوة الجهد الجماعي

◀ كيف نوظف الناس المناسبين

◀ طرق تحويل الناس إلى فرق

يفترض أن الفريق غالباً ما يكون جيداً فقط مثل قائده ، وهذا ليس صحيحاً بشكل كامل لأن القائد السيئ يمكنه بكل تأكيد أن يسبب ضرراً كبيراً لفريق من الناسو لكن الفريق أو الشركة الناجحة لا يمكن اعتبارها ناجحة كلية بسبب قائدها فقط ، فالنجاح يتطلب جهداً جماعياً كما أن مسؤولية خلق وبناء الفريق والحفاظ عليه تقع أساساً علي القائد، ويتحدث جيم كولينز وهو الكاتب المهتم بالإدارة عن الأداء في مجال الأعمال من منظور "ضرورة اصطحاب الناس الملائمين في الحافلة" ، وهذا نوع من القياس يفيد كثيراً في المناقشة حول القيادة ، فالحافلة هي الشركة ووظيفة القائد أن يضمن سيرها ، حيث إن القائد يقرر وجهة الحافلة وكيفية وصولها إلي تلك الوجهة ، ويبين كولينز أن الأمر الذي يميز الشركات العظيمة عن بقية الشركات هو أنها لا تبدأ بالوجهة ولكن تبدأ بالقائد حيث تبدأ باختبار الأشخاص المناسبين في الحافلة وإجلاسهم في المقاعد المناسبة ، وبعبارة أخرى يتعاملون أولاً مع الناس ومن ثم يبدأون في اتخاذ وجهتهم.

إن حجة كولينز هي أنه لو كان لدى القائد الأشخاص المناسبين في مجلس الإدارة تصبح الشركة أكثر قدرة علي التكيف مع التغيير وأن تستفيد من الفرص وأن تتغلب على أية صعوبات ، فإذا كان لدى القائد أفضل الأشخاص يصبح من المؤكد أن تكون لديهم الدافعية الذاتية لأنهم ببساطة يعملون مع أناس عظام آخرين ، ويضيف قائلاً مهما كانت رؤية القائد جيدة فإن أفضل نتيجة يمكن أن يصل إليها ستكون متوسطة إذا جمع حوله أناساً متوسطي القدرات.

من قائل هذه العبارة

مازلنا نتشبه بأسطورة لون رينجر ، تلك الفكرة الرومانسية
بأن الأشياء العظيمة غالباً ما ترتبط بشخص أكبر من الحياة
يعمل بمفرده علي الرغم من أن هناك أدلة علي عكس ذلك ،
لقد عمل مايكل انجلو مع مجموعة مؤلفة من 16 شخصاً
لرسم سقف كنيسة سيستين

وارين بينيس

إن خلق فريق يؤدي أداءً جيداً يعتبر من أهم الأشياء التي يقوم بها أي قائد ، ولكن
هذا نفسه يتطلب سلسلة عريضة من المهارات ، بمعنى أن القائد لابد أن يتوافر لديه الذكاء
العاطفي علي فهم نقاط قوته ونقاط ضعفه وكذلك نقاط قوة وضعف من حوله ، وبالتالي
يبحث عن أناس يملأون الفراغات في المهارات بالفريق ويعملون علي تدعيم نقاط القوة ، فعلى
القائد أن يتأكد من أن عملية العثور علي هؤلاء الناس المتميزين عرضة للمصاعب ، ولكن ليس
هذا هو كل المطلوب إذ إن القائد عليه أن يخلق بيئة يجب أن ينضم إليها الناس لا يتركوها ،
وعموماً تعتبر مسألة بناء الفريق نظاماً جديراً بالاعتبار.

إن المشكلة لدى القادة الطموحين هي أن الثقافات الغربية في مجملها ليست مدربة جيداً علي فن بناء الفريق ، وباستثناء الرياضات الجماعية ، فإننا نلقى تشجيعاً علي المنافسة الفردية لا على أن نتعاون في معظم مناشط حياتنا وعندما كنا طلاباً في المدارس تدرّبنا منذ سنوات المراهقة علي أن نكون مستقلين وأن نعمل علي حل المشكلات لمصلحتنا الذاتية وبعبارة أخرى ليست عملية بناء روح فريق قوية والحفاظ عليها بالشئ الذي يتم بشكل طبيعي بالنسبة للعديد من القادة الغربيين في مجال الأعمال بل هي أمر يحتاج إلي جهد مضمّن من الفرد.

قوة الجهد الجماعي

هناك قول مأثور أمريكي معروف بأننا "لسنا جميعاً علي نفس الدرجة من الذكاء" مما يوجز بشكل جلي المنهج الحديث في القيادة ، وعلى العكس من منهج الأمر والسيطرة التقليدي في القيادة تعتبر القيادة بمفهومها الحديث جهداً تعاونياً إلي حد كبير حيث يجمع القائد مجموعة من الناس يمتلكون المهارات والاتجاهات المناسبة ويضع أمامهم هدفاً بعيداً ثم يواصل تحفيزهم نحو تحقيقه ، ويصدق هذا بشكل خاص علي قادة الأعمال الذين كتب عليهم العمل في بيئة معقدة تتطلب سلسلة عريضة من المهارات والخبرات المتنوعة ، فليس هناك قائد يفعل كل شيء ولكن سلطته تكمن في توظيف وتحفيز والحفاظ علي الأشخاص المناسبين الذين يمكنهم بشكل جماعي تحقيق أفضل أداء ممكن.

لقد وضع وارين بينيس الأكاديمي والمؤلف المهتم بموضوع القيادة عدداً من المؤلفات المعروفة والمؤثرة المتعلقة بقوة الجهد الجماعي ، إذ يبين أن معظم المشكلات علي درجة من التعقيد بحيث لا يمكن حلها علي يد شخص واحد وأن أفضل فرص النجاح في مجال الأعمال تأتي عندما تقوم بجمع عدد كبير من الناس ذوي خلفيات متعددة يتمتعون بمهارات متباينة ومكملة لبعضها البعض والذين يعملون سوياً لحل مشكلة ما أو تحقيق غرض مشترك ، ولقد أطلق علي هذه المجموعة من الموهوبين "المجموعات العظيمة"

من الذي تريد معرفته

وارين بينيس

ولد بينيس في الولايات المتحدة في عام 1952 ويعتبر واحداً من الكتاب المهتمين بالقيادة والذين يخطون بقدر هائل من الاحترام علي مستوى العالم ، ولقد درس بينيس في انتيكوك كوليدج في أربعينيات القرن العشرين بعد أدائه الخدمة العسكرية ثم عمل بعد ذلك أستاذاً بكلية الإدارة في سلوان ، وفي ستينيات القرن العشرين اضطلع بدور عملي في القيادة كأمين لجامعة ولاية نيويورك ثم رئيساً لجامعة سينسيناتي وعاد للتدريس في عام 1979 في جامعة جنوب كاليفورنيا ولكنه عمل أيضاً مستشاراً لأربعة من الرؤساء الأمريكيين وكذلك مستشاراً لكثير من الشركات الكبرى. يرجع إلي بينيس فضل ادخال دراسات القيادة إلي المجال الجماهيري وذلك من خلال دراسة نشرت في مجلة "هارفارد بيزنس ريفيو" في عام 1961 حول "النظرية التصحيحية في القيادة " ، وقد كتب 27 كتاباً من

بينها " القادة المشاركون :أسرار الشراكات العظيمة" و "القادة" و "كيف تصبح قائداً" ويصنف كواحد من أهم الأعلام في الدراسات المتعلقة بالقيادة في العالم. تعتبر مؤلفات بينيس عن الفرق أو "المجموعات العظيمة" ذات تأثير خاص ، ومن خلال دراسته لخليط منتقى من الفرق التي حققت نتائج مذهلة ، استطاع بينيس أن يبين أن أحد الوظائف الرئيسية للقائد الناجح هي القدرة علي "التوظيف بشكل دقيق" حيث إن قدرة القائد علي جمع المواهب الرائعة والتأكد من أنها تحقق ما يطلب منها تحقيقه هي التي تفرق بين النجاح والفشل ، كما يقول إن هذه المجموعات هي التي تجعل القادة عظاماً ، "فالقادة الذين درستهم لم يكونوا الأبرز أو الأفضل في المجموعة بل كانوا لاعبين سلبيين وكانوا خبراء بالمواهب أقرب للأوصياء منهم للمبدعين".

لقد درس بينيس - كجزء من عمله - بعض الشركات والمؤسسات الأكثر نجاحاً في أواخر القرن العشرين وكانت تضم أناساً أبدعو أفكاراً ومنتجات غيرت وجه صناعتهم وربما وجه العالم والتي كانت تضم مشروع ما نهاتن الذي أنتج أول قنبلة ذرية ، والإبداعات الأولى لشركة "آبل" أيام أن كانت تطور أجهزة الكمبيوتر العملاقة ثم حاول بعد ذلك التعرف علي خصائص انجازاتهم.

أدى هذا البحث ببنييس إلي أن يضع عشرة مبادئ اعتقد أنها مشتركة بين كل "المجموعات العظيمة" ، أولها هي أنهم يشتركون في نفس الحلم إلي حد أنهم كانوا يميلون إلي انكار ذواتهم من أجل تحقيق ذاك الحلم ، وهذه هي الرؤية التي يضعها القائد والتي ناقشناها في الفصل الثاني وتعتبر الرؤية الممتدة والتي يغلب عليها طابع التحدي ولكنها في نفس الوقت ممكنة التحقيق محفزة إلي درجة عالية لكل أفراد الفريق. كما أدرك ببنييس أنخلق بيئة يقاتل فيها الفريق ضد عدو مشترك (حتى لو تم خلق هذا العدو) أو يقاتل من أجل غرض سامي ، يعتبر حافزاً إضافياً ، ولهذا السبب يعتبر وضع الرؤية أمراً أساسياً للقيادة - فهو الوقود المحرك للفريق.

اختيار التميز

يحتاج القائد إلي أناس عظماء ، وهذا يعني تقفي أثر أفضل المواهب التي يمكن العثور عليها وجذبها للشركة بالإضافة إلي تشجيع أفضل أداء ممكن من بين القوى العاملة الموجودة ، ويؤمن القادة المحنكون بأن إيجاد واختيار أفضل الأشخاص للشركة يعتبر واحداً من أهم الأشياء التي يقومون بها علي الإطلاق ، وبين جاك ويلش ، الرئيس التنفيذي السابق لشركة "جنرال اليكتريك" أن اختيار الأشخاص المناسبين هو واحد من الوظائف الثلاثة التي كان يؤديها في تلك الشركة المتعددة الجنسيات (أما الوظيفتان الأخريان فهما تحديد موارد رأس المال ونشر الأفكار بسرعة).

إن وجود وقدرة العاملين (وهي رأس المال الفكري) تشكل جزءاً رئيسياً من قيمة كثير من الشركات الحديثة - ولناخذ مثلاً علي ذلك شركات

جوجل ومايكروسوفت وأبل التي تمتلك كل منها قيمة تبلغ العديد من بلايين الدولارات ، ولقد أظهرت الدراسات المتتابة أن "اختيار المتميزين" - وهو ما يعني الاختيار المخطط له جيداً والذي يدعم خطط الشركة بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب- يمكن أن يكون له مردود إيجابي علي القيمة السوقية لأية شركة وعلى أرباحها كذلك ، إن إيجاد الأشخاص المناسبين والحفاظ عليهم أمر في غاية الأهمية لنجاح أية شركة ومع ذلك فهذا أمر أسهل نظرياً منه عملياً.

هناك اتجاه متنامي بين بعض الشركات للاختيار علي أساس الاتجاه وليس المهارة ، وتعتبر شركتا "فيرجين جروب" لصاحبها السير ريتشارد برانسون و "ساوث ويست للخطوط الجوية" اثنين من أشهر المؤيدين لهذا التوجه ، إذ إن كليهما يتبنى النظرية بأنه لا يمكن تعلم الاتجاهات في حين يمكن تعلم المهارات وتلك نظرية لاقت قبولاً متزايداً كما أنه من المهم أن نضعها في الاعتبار عند الاختيار لأنه من السهل جداً أن نركز بوضوح علي المهارات والمؤهلات والخبرة عندما تكون أهم مهارات النجاح هي الاتجاهات والسلوك.

هناك مرحلتان للاختيار : الجذب والانتقاء حيث يجب جذب المتقدمين المحتملين والذين لديهم الرغبة في العمل بالشركة ثم يتم بعد ذلك اختيار أفضل المتقدمين وأكثرهم ملاءمة لثقافة وقيم المؤسسة ، ويتحمل القائد المسؤولية النهائية عن المرحلتين - حيث يضع الرؤية للمؤسسة وكذلك الثقافة المشتركة التي تجعل من الشركة ذلك النوع الذي يرغب الناس في العمل من أجله كما أنه هو المسئول عن اختيار الأشخاص الجدد المنضمين إلي الفريق ، ومع نمو الشركة غالباً ما يكتشف

القادة أن جانباً كبيراً من المسؤولية عن الاختيار يضطلع به شخص آخر سواء كان بالقسم الداخلي للموارد البشرية أو وكالة توظيف خارجية ، ومع ذلك يتحمل القائد مسؤولية عظيمة - من حيث تحديد نوعية المهارات والمرشحين الذين يبحثون عنهم ، والتأكد من ملاءمة الأشخاص الجدد لثقافة وقيم الشركة ، والتعرف علي المجالات التي تحتاج مهارات الشركة فيها إلي تقوية ، وبعبارة أخرى ، يجب أن تنسجم استراتيجية الاختيار تماماً مع الاستراتيجية الشاملة للشركة التي يضعها القائد ، وهذا يعني أن القادة عادة ما يتولون الاختيار علي مسئوليتهم الشخصية.

تعتبر القدرة علي اختيار المرشحين المتطلب الأساسي لبناء فريق فعال ، إذ إن أي قائد - في مرحلة معينة من حياته - يطلب منه مقابلة المرشحين المحتملين ، ومن الجدير بالذكر أن القادة يتقنون أشياء كثيرة وليس بالضرورة أن يكونوا جميعاً موهوبين بالفطرة أو أن يعتمدوا علي الفطنة ، وتعتبر مهارات إجراء المقابلة مثلاً تقليدياً علي ذلك فهي مهارة مهمة يتعلمها الإنسان في الغالب ولا يولد بها ، ويلاحظ أنه من السهل أن يكون الإنسان سيئاً في إجراء المقابلة وفي الواقع كثير من الناس ليسو أكفاء في هذا الصدد حيث يتكلمون كثيراً ولكنهم يفشلون في الإعداد للمقابلة بشكل لائق ولا يدونون ملاحظاتهم كما أنهم يتخذون قرارات متسرفة تعتمد علي الفطرة وليس علي التقدير الهادئ لما إذا كان المرشح يمثل عنصراً فاعلاً في الفريق ، ويجب علي المقابلة أن تحقق ثلاثة أهداف : تأكيد ملاءمة المرشح للوظيفة ، ترك انطباع إيجابي لدى المرشح تجاه المؤسسة لأنه حتى لو لم ترد أن يعمل ذلك المرشح لديك إلا أنه لا يجب أن يترك الغرفة والشركة عرضة

للذم أمام أي شخص يسمع عنها وأخيراً التأكيد علي خلق نظرة واقعية وأمنية لدى المرشح عن الشكة والوظيفة محل الاهتمام.

هناك عشرة قواعد ذهبية لإجراء مقابلة جيدة :

1- الإعداد : خذ علي الأقل عشر دقائق لمراجعة السيرة الذاتية للمتقدم قبل المقابلة ثم دون أية أسئلة تعن لك أو أية نقطة بحاجة إلي النظر بشكل مفصل, فالمرشح الجيد غالباً ما يأتي وهو مسلح بقائمة من الأسئلة موجهة إليك وبالتالي يجب أن تكون في غاية اليقظة ، ما هي المهارات التي تبحث عنها ؟ هل تبحث عن نمط شخصية معين يتلاءم بشكل جيد مع بقية الفريق ؟ كيف يتسنى لك استخراج المعلومات وإياك أن ترتجل في هذا الأمر.

2- الالتزام بالأجندة : عادة ما يكون للمقابلة الجيدة بناء واضح ويمكن أن تتخذ الشكل التالي:

- حيي المتقدم

- اشرح شكل المقابلة والمدة التي تستغرقها.

- وجه أسئلتك.

- صف الوظيفة والمؤسسة (حيث إن القيام بذلك قبل توجيه الأسئلة يزيد من مخاطرة إخبار المتقدم لك بما يعتقد أن تحب سماعه).

- اطلب من المتقدم ما إذا كان لديه أسئلة يحب أن يوجهها

- إنه المقابلة.

إن الالتزام بإطار واضح يضمن بقاءك مسيطراً علي الموقف ومن الخطورة تصور أنك تسيطر علي الموقف بشكل تلقائي لأنك ببساطة من يقوم بإجراء المقابلة حيث يتوقع معظم الناس أن تستمر المقابلة ما يقرب من الساعة

وبالتالي من الأفضل أن تعلم من تحاوره أنها ستستمر حوالي 45 دقيقة مما يعطيك الحرية في إنهاؤها قبل موعدها بدقائق قليلة بدون أن تبدو غير محترف.

3- اختيار الموقع المناسب : يوصي جاريث جونز - المدير السابق لقسم الموارد البشرية بال BBC بأن إجراء المقابلة في مكتبك يمكن أن يكون مفزعاً كما أن غرفة الاجتماعات العادية قد تبعث علي الاكتئاب وقد تبدو عديمة التميز ، وبالنسبة له فهو يجري مقابلاته مع المتقدمين بانتظام بمقهى أوبار مما يحقق فائدة مزدوجة من حيث تشجيع المتقدم علي الاسترخاء قليلاً وكذلك تقليل حذره الطبيعي وبالتالي يمكنك الوصول إلي تصور تقريبي لشخصيته ويوصي الخبراء في إجراء المقابلات بأن تجلس أنت ومن تجري معه المقابلة علي كرسي تأخذ شكل الزاوية القائمة بدلاً من الجلوس وجهاً لوجه وعليك أن تتحاشى الجلوس خلف المكتب قدر الإمكان والذي قد يفسر بأنه نوع من المواجهة.

4- احترام أعصاب من تجري معهم المقابلة : عليك أن تتوقع ممن تجري معه المقابلة أن يكون مضطرباً وهذا أمر طبيعي ، و مهما وجدت من إغراء في رفع مستوى الشد العصبي لتحديد كيفية التعامل مع التوتر إلا أن هذا الاتجاه قليل النفع ، فليس هناك مواقف مصطنعة وباعثة علي التوتر أكثر من مقابلات الوظائف خلال عمل القادة بالشركات بالإضافة إلي أنها تتم لمرة واحدة وبالتالي عليك أن تكون ودوداً وحاول أن تبني نوعاً من الوفاق بينك وبين من تقابله.

5- توجيه الأسئلة المناسبة : يرى خبراء المقابلات بشكل عام أن المنهج القائم على الكفاءة -والذي تبحث من خلاله عن أدلة محددة علي السلوك

المتقدم في مواقف محددة - هو أفضل أسلوب يمكن تبنيه عند توجيه الأسئلة ، ومن هنا يجب أن تركز خطة المقابلة علي نوعية المهارات والقدرات التي تبحث عنها وبالتالي فإن الأسئلة بخصوص أحداث محددة في حياته المهنية حتى لحظة المقابلة وكيفية التعامل مع مسألة دمج الشركات أو برنامج خفض النفقات مثلاً يمكن أن تصاغ بشكل يعمل علي استخراج أفضل أفكار لدى من تجري معهم المقابلة ، أسأل أسئلة مفتوحة (مثل أخبرني عن) ولا تسأل أسئلة مغلقة تتطلب فقط الإجابة بنعم أو لا ، اجعل أسئلتك قصيرة وبسيطة- نقطة واحدة كل مرة وقميل السيناريوهات الافتراضية للحصول علي إجابات كما هي موجودة في الكتب ، وبالتالي تحاشاها إلا إذا كنت تبحث عن شخص خلاق بالتحديد.

6- مساعدتهم علي التحدث : إنها مقابلة وليست محادثة ، وعليك أنت كمحاور أن تتحدث فقط بنسبة 30 % من وقت الجلسة وتترك البقية لمن تجري معه المقابلة ، ولكن كن علي استعداد لأن تقاطع بأدب أي متحدث يصر بعناد علي مواصلة التحدث أو أي شخص يخرج عن الموضوع ، ويشار إلي أنه ليس كل الناس يحبون التحدث عن أنفسهم مما يصيب القوائم علي المقابلة بالعصبية ، ولذلك فإن أصواتاً مثل "mmm" أو "aha" بين الحين والحين قد تشجع من تجري معه المقابلة علي أن يقدم المزيد عن نفسه.

7- الإنصات : لقد أظهرت دراسات عديدة عن مواقف المقابلات أن حوالي 40 % من القائمين بإجراء المقابلات يميلون لأن يكونوا رأيهم فيمن يقابلونه في غضون 20 دقيقة بعد بدء المقابلة كما أن نصفهم يصل إلي قراره بعد 10 دقائق فمن الطبيعي أن تتخذ قراراً سريعاً بشأن شخص ما بناءً علي ملبسه أو طريقة مصافحته أو حتى زلة عصبية غير مقصودة في الدقائق القليلة الأولى ،

ولكن الخطر يكمن في أن انطباعك الأول قد يؤثر علي حكمك وقد لا تستمتع لما يود أن يقول ،
استمع جيداً لكل فرد عساك أن تجد شيئاً خفياً له قيمة.

8- تدوين الملاحظات : لا تتوقع أن تتذكر بشكل معجز كل شيء عن كل متقدم تقابله -
حيث يحدث أنه إذا قابلت أكثر من خمسة أفراد قد يلتبس عليك الأمر ، وبالتالي عليك أن
تسجل النقاط التي أثرت فيك أثناء المقابلة ثم خذ حوالي 15 دقيقة في نهاية اليوم لفحص
ملاحظاتك.

9- ممارسة لعبة الجذب : تشبه المقابلة عملية بيع الشركة كما أن مهاراتك كقائد
تكمن في اختيارك الأشخاص المناسبين لفريقك ، ولو أن متقدماً خرج بخبرة سيئة في
مقابلة ما أو تكون لديه انطباع بأن الشركة تعمها الفوضى أو أن مهاراتك القيادية أقل
من المستوى فمن غير المحتمل أن يحتفظوا بآرائهم لأنفسهم فقط وحتى إذا لم تكن
لديهم الرغبة في العمل معك فإنهم قد يمنعوا المتقدمين الموهوبين من التقدم للعمل
بشركتك في المستقبل.

10- إنهاء اللقاء باحتراف : خذ ما يكفيك من الوقت دائماً لشرح الخطوة التالية في عملية
الاختيار والوقت الذي يستمع فيه المتقدم إلي رأيك مرة ثانية ولا تحاول أن تكون غامضاً بشأن
التواريخ لأنها ليست بالفكرة الجيدة أن تصدر حكماً سريعاً وتقدم لشخص ما وظيفة في الحال
، ولكن كن مشجعاً وقدم رأياً إيجابياً إذا ما اعتقدت أنه مطلوب.

اختيار الأفضل للوظيفة

بعض الناس متميزون في المقابلات والبعض الآخر عكس ذلك ، ويشار إلي أن اختيار الأفضل من بين العديد من المتقدمين المتميزين قد يكون محفوفاً بالمخاطر ، وعادة ما تكون فكرة طيبة أن تعتمد علي فطنتك حتى لو أن شخصاً تفوق علي البقية مما يعني أنه ليس الأفضل بالنسبة لك أو بالنسبة للوظيفة ، إن أفضل من يقومون بالاختيار يأخذون وقتاً كافياً لمراجعة ما يبحثون عنه في المقام الأول ويسألون أنفسهم بعض الأسئلة الصعبة قبل أن يتخذوا القرار النهائي : هل المتقدم يحمل مؤهلات أعلى من المطلوب مما يجعل هناك احتمالاً لأن يصاب بالملل ؟ إذا عرضت الوظيفة فما هي درجة احتمال قبوله للوظيفة ؟

إن عملية الاختيار عملية صعبة وتنطوي علي تحدي ولكنها تأتي في النهاية بلا شك بالشخص المناسب في المكان المناسب ، فإذا لم يكن المتقدم مناسباً للمؤسسة ويشعر بانتمائه إليها ليس من المحتمل هنا أن يقدم أفضل ما لديه ، إذ إن تنمية الشعور الداخلي - وهو الاحساس بالاهتمام بالشركة والذي يشجع الناس علي أن يبذلوا أقصى ما لديهم كما سنناقش في الفصول التالية - يجب أن تبدأ مبكراً علي الأقل بمجرد أن يتم عرض الوظيفة وربما قبل ذلك خلال المقابلة الأولى ، فالناس يحبون العمل من أجل قائد يحبونه ويحترمونه ويعجبون به.

مع قليل من العمل ، من الممكن أن نبدأ في خلق الإحساس بالانتماء حتى قبل أن ينضم المعينون الجدد بالمؤسسة وذلك بدعوتهم للقاء زملاء لهم علي الجانب الاجتماعي واستيعابهم في عملية تواصل (غير شخصية) ،

وبمجرد التحاقهم بالشركة يجب أن تبدأ عملية التهيئة والاقناع وتكون جيدة التخطيط وأن تتم في وقتها هذا علي الرغم من أن شركات كثيرة تهمل هذا الجانب. كم من الناس ذهبوا إلي عملهم في اليوم الأول ليجدوا مديريهم في اجازة ؟ أو هل طلب منهم حضور جلسات تهيئة بعد التحاقهم بالعمل بثلاثة أشهر؟ عموماً لا يمكننا أن نتوقع أن يصبح أي شخص عنصراً قيماً في الفريق من تلقاء نفسه - إذ يلزم أن يكون هناك جهد لاستخراج أفضل ما لدى الناس.

تحويل الناس إلي فرق

بشيء من الحظ و قليل من الفكر والتدبر يمكن للقائد أن يجمع الموهوبين من الناس حوله والذين لديهم المهارات اللازمة لدفع الشركة إلي الأمام بمعدل جيد ، ولكن حقيقة توظيف الموهوبين لا يجعل منهم بالضرورة فريقاً يعمل سوياً بفاعلية ، فالفريق يصبح فريقاً عندما يثق كل فرد في أن أي شخص آخر يؤدي عمله بشكل مناسب ولا يتخلى أي عنصر عن الآخرين أو عن القائد.

إذا فحصت عن كتب كل الأبحاث و الدراسات المتعلقة بالقيادة والفرق ، يصبح من الممكن لك أن تتعرف علي القليل من العناصر الأساسية التي تقف وراء أي فريق ناجح ، ومن خلال التركيز علي تلك العناصر الرئيسية يمكن للقائد أن يكون له قصب السبق في تشجيع الأداء الجماعي، و بعبارة بسيطة ، عادة ما يكون لدى الفرق الناجحة غاية أو هدفاً جماعياً ، وكل الموارد التي يحتاجون إليها وثقة وتأييد القائد.

يبين جيمس ماجريجور بيرنز - الكاتب المهتم بالإدارة - أن نجاح أي قائد يعتمد علي قدرته علي الارتقاء بأداء فريق من الناس بشكل يفوق أداءهم علي المستوى الفردي ، ويعتبر ذلك منهجاً تعاونياً وتبادلياً في القيادة حيث يشجع الناس بعضهم البعض ويفهمون ما ويشار إلي أن هذا الأسلوب في القيادة - والذي أصبح سائداً في السنوات الأخيرة - يتطلب من القائد أن ينمي مهارات "ناعمة" مثل القدرة علي قراءة الناس والمواقف واتقان أساليب الاتصال الممتاز بالإضافة إلي الذكاء العاطفي.

من الذي تحتاج إلي معرفته

جيمس ماجريجور بيرنز

هو كاتب أمريكي ، ولد في عام 1918 وعرف عنه أنه كاتب السيرة الذاتية للعديد من الرؤساء الأمريكيين قبل أن يحول اهتمامه إلي الدراسات المتعلقة بالقيادة. ولقد فازت السيرة الذاتية التي كتبها للرئيس روزفلت بجائزة بولتزر وجائزة الكتاب الوطني في عام 1971. يعرف عن بيرنز أنه قسم دراسة القيادة إلي فكرتين مختلفتين ، حيث أشار إلي الدراسة التقليدية للقيادة والتي كانت تركز علي سلوك وسمات شخصية القادة وقدرتهم علي توجيه الاتباع واقتناعهم بفعل ما يريدون فعله وهي ما يطلق عليه "القيادة المصلحية" أما الشكل الثاني من القيادة الذي أشار إليه بيرنز و الذي اقترن باسمه كان "القيادة التحويلية" التي كانت تركز علي التفاعل بين القادة وفرقهم ويؤكد علي أن "القيادة المصلحية والقيادة التحويلية لا يمكن لهما يلتقيا في نفس الوقت. بين بيرنز أن "القيادة التحويلية تحدث عندما يندمج

شخص وأكثر مع الآخرين بالطريقة التي تجعل القائد والأتباع يرفعون بعضهم بعضهم البعض إلى مستويات عليا من الدافعية والسمو الأخلاقي" فالقائد يشجع ويحفز أتباعه أو فريق لكي يؤديوا بأفضل ما لديهم من خلال سلسلة من الأفعال مثل ربط شخصية الأتباع برؤية المؤسسة وشخصيتها الجماعية وتشجيع الأتباع علي تحميل المزيد من المسؤولية عن عملهم وأفعالهم. لقد كان يؤمن بيرنز بشدة أن القيادة التحويلية بإمكانها تغيير حياة الناس من حيث تطلعاتهم وقيمهم وطبيعة المؤسسات ويبين كذلك أن القادة التحويليين يميلون إلى القيادة من خلال تقديم القدوة وشرح رؤيتهم وغايتهم للمجموعة بطريقة ساحرة.

نظرية الفريق

ليس بالضرورة أن يعمل فريق مؤلف من أشخاص علي درجة عالية من المهارة دائماً بفاعلية كفريق ، فالفريق يحتاج إلى أناس يجيدون التعامل مع الآخرين وكذلك أناس يتقنون ما يعملون فقد أجرى الأكاديمي البريطاني الدكتور / ميريدث بيلبين بعض البحوث الشيقة من خلال فريق عمل في الثمانينيات حيث أشار إلى ظاهرة أطلق عليها "أعراض أبوللو" حيث يمكن لفريق مؤلف من أفراد ذوي قدرات عالية أن يؤديوا أداءً ضعيفاً علي المستوى الجماعي ، ولقد أظهر بحثه أن الفريق الذي اختير علي أساس المهارات

التحليلية العالمية و المفترض فيه أنه يتفوق عن الآخرين - كان أداؤه أقل من أداء فريق مكون من أفراد ذوى قدرات فنية أدنى ، حيث وجد بيلين أن الفريق المكون من ذوى المهارات التحليلية العالمية يميلون إلي الجدل حول أفضل الإجراءات الواجب اتباعها كما كانت لديهم مشكلات بشأن اتخاذ القرار بالإضافة إلي أنهم كانوا يفشلون في تنسيق أعمالهم بفاعلية ، ولقد اعتبرت دراسة بيلين بمثابة تحذير بأنه لا تعتبر في الغالب فكرة جيدة أن تكون فريقاً من أكثر المتقدمين ذكاءً - بل نحن بحاجة إلي إعمال الفكر بشأن الأسلوب الذي تعمل به ديناميكية الفريق.

لقد توصلت هذه الدراسة ودراسات أخرى علي مر السنين إلي أن أعضاء الفرق ذوى الأداء المرتفع يميلون إلي اتخاذ نمطين مختلفين من السلوك ، واللذين يطلق عليهما "الأدوار المرتبطة بالمهمة" ، و "الأدوار المرتبطة بالعلاقة" ، فالأدوار المرتبطة بالمهمة هي تلك الأدوار التي تساعد على أداء أي عمل مثل التفويض أو تحديد الأهداف أو مراقبة التقدم ، وعندما يوضع الفريق تحت ضغط تبرز الأدوار المرتبطة بالمهام أولاً ويكون لها السيادة بغرض التعامل مع العمل الحالي ، ولكن يلاحظ أن الأدوار المرتبطة بالعلاقة هي التي تجمع الفريق سوياً بشكل فعلي إذ إن هذه الأدوار تبحث عن أرضية مشتركة بين أعضاء الفريق وحل أية خلافات بينهم ، وإذا ما كانت السيادة للأدوار المرتبطة بالمهمة أو "الأدوار المرتبطة بالعلاقة" لفترة طويلة وبشكل قوى تكون المحصلة الطبيعية سقوط الفريق - أولاً بسبب انهيار العلاقات بين أعضاء الفريق وثانياً بسبب تركيز الفريق علي التوافق فيما بينهم علي حساب العمل الفعال.

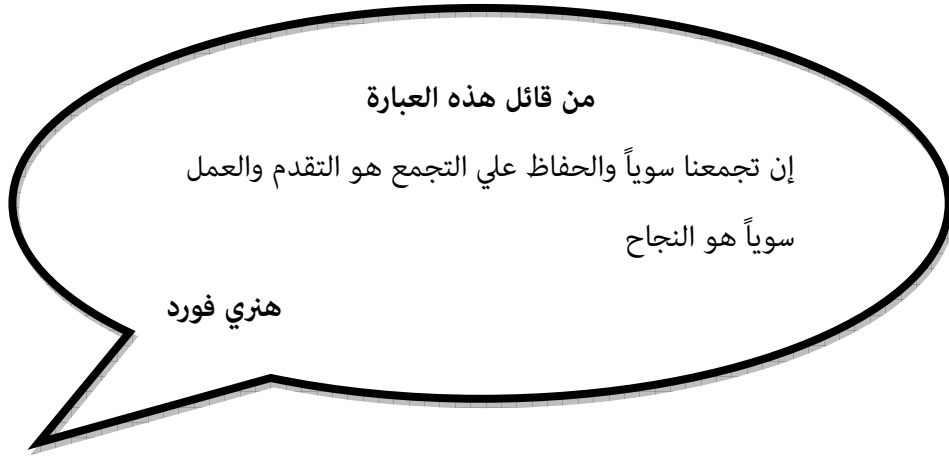
إن تكوين فريق ناجح يعتبر في الغالب مسألة محاولة و خطأ كما أن أية مجموعة بحاجة إلي الوقت الكافي لكي تلتئم ويشار إلي أن الفرق تميل إلي أن تمر بمراحل عديدة من التطور عندما تتكون لأول مرة أو عندما ينضم إليها عضو جديد ، وأحياناً ما يطلق على هؤلاء :
◀ مرحلة التشكيل ، عندما يتم تجميع الفريق.

◀ مرحلة العصف الذهني ، عندما يتناقشون أو يتجادلون بشأن ما يحتاجون عمله وكيفية عمله.

◀ مرحلة النمذجة : عندما يتفوقون علي الطريقة التي يعملون بها سويّاً لتحقيق الهدف.

◀ مرحلة الأداء : عندما يركز الفريق حصرياً علي المهمة.

لا تتقدم جميع الفرق بثبات في كل مرحلة العصف الذهني لأن أعضاء الفريق ببساطة لا يمكنهم الاتفاق علي أفضل السبل للتقدم للأمام وأخرى قد تقفز مباشرة من مرحلة التشكيل إلي مرحلة الأداء لأنهم يعملون تحت ضغط تحقيق نتائج أو ربما لا يستطيع العديد من أعضاء الفريق تحمل الصراع الحتمي المصاحب لمرحلة العصف الذهني والنقطة التي يجب علي القادة تذكرها هي أن كل فريق جديد وكل فريق ينضم إلي عضو جديد يحتاج إلي المرور بمرحلة التشكيل قبل أن يصبح فاعلاً ، كما أنه بحاجة إلي وقت كاف للاستقرار وليصبح فريقاً.



عليك أن تعرف فريقك

يفيد ذلك في بيان السبب في حاجة القادة إلي أناس متميزين وإلي مهارات الإحساس بالموقف وكذلك السبب في أهمية أن يأخذ القائد وقتاً كافياً لمعرفة وفهم اتباعه وسنخرج علي أهمية معرفة الناس في غير مكان في هذا الكتاب لأنها ببساطة هي الأساس المتين للقيادة الحديثة فمن المستحيل علي أي قائد أن يستخرج أفضل أداء من فريق ما لم يفهم العوامل التي تدفعهم للعمل ، وكما سنرى في الفصول القادمة فإن الناس لديهم استعداد للتطوع بجهد إضافي إذ ما شعروا أن القائد يعاملهم علي أنهم "بشر" و ليس علي أنهم مجرد أناس يؤدون مهمة معينة ، إذن معرفة فريقك شيء ضروري لتحفيزهم وقياس وتحسين أدائهم وكذلك إقناعهم علي اتباعك أينما توجهت.

من المدهش ، ومع التسليم بالمبدأ العام بأن العسكريين يميلون لتفضيل نمط القيادة القائم علي الأمر والسيطرة ، فإن تدريب الضباط يركز بشدة علي أهمية معرفة رجالك وبذل الجهد من أجل مخالطتهم

بانتظام بهدف قياس مستوى روحهم المعنوية ، و يبين الفريق باتريك كوردنجلي - الذي كان يقود فرقة "جرذان الصحراء" خلال حرب الخليج الأولى - أنه لا يمكنك أن تكون قائداً عسكرياً ناجحاً بدون معرفة نقاط القوة والضعف لدى رجالك وفهم قدراتهم لكي تستخرج أفضل ما لديهم.

عندما يوضع الناس تحت توتر معين - ولا شيء يحدث توتراً مثل ميدان المعركة - فإن رد فعلهم سوف يختلف ولا يمكن التعرف علي نقاط التوتر لديهم و العمل علي بث الثقة في أنفسهم قبل حدوث المزيد من الدمار إلا من خلال مخالطة القائد لهم بصفة منتظمة , وليس هناك طريقاً مختصراً للوصول إلي المستوى الذي تعرف فيه اتباعك بشكل جيد - فالقادة الأكفاء عادة ما يأخذون الوقت الكافي للتحدث إلي اتباعهم بشكل ودي و إظهار اهتمامهم بهم ، ويقدمون أيضاً معلومات عن أنفسهم.

إن أفضل السبل لتشجيع الناس علي أن يتحدثوا عن أنفسهم -رغم أنه قد يكون انتقائياً - ، وربما يعتبر أفضل اختبار لما إذا كان القائد يعرف عضواً ما من فريقه هو القيام بشراء هدية غير مرتفعة السعر ولكنها تمس مشاعره الشخصية ، فهذا يبين أن القائد يعرف نوعية الموسيقى التي يحبون الاستماع إليها أو فريق كرة القدم المفضل لديهم ، ويبين أيضاً أن القائد قد أخذ وقتاً كافياً لفهم البلد التي أتوا منها والعوامل التي شكلت تفكيرهم.

قواعد تكوين الفريق

يجب أن تكون لدى القائد بشكل أساسي الشجاعة والثقة لأن يتراجع ويترك الفريق يؤدي المهمة ، وهذا يتطلب ثقة متبادلة بين القائد والفريق وبين

أعضاء الفريق بعضهم البعض ، والحقيقة الملموسة في مجال الأعمال هي أن معظم الفرق تدار بشكل زائد عن الحد ولكنها تفتقر إلى القيادة الفاعلة ، وبالتالي فإن أفضل القادة هم من يتيحون مجالاً للمبادرة ويعطون الناس فرصة لدراسة الأفكار ووزنها.

إن أفضل طريقة لخلق هذه البيئة من الثقة والاحترام هي أن يعهد القائد بمسؤولية وضع قواعد السلوك إلى الفريق بدلاً من فرض قواعدهم من أعلي ، و لقد طور السير كلايف وودويرد هذه الفكرة عندما كان مدرباً لفريق انجلترا للرجبي أثناء الاستعداد لكأس العالم في أستراليا في عام 2003، فإذا ما وضعت القواعد ووافق عليها اللاعبون فإنها ستتبع في الغالب وينظر إليها علي أنها مستوى من الاحتراف يجب الحرص عليه بدلاً من القواعد التي توضع ويجب اتباعها.

لقد أطلق وودويرد علي هذه الأمور "قواعد تكوين الفريق" وقد بدأت الفكرة خلال أول لقاء له مع الفريق والمدرب في معسكر التدريب حيث كان كل يوم يبدأ بلقاء في الساعة العاشرة صباحاً في قاعة الاجتماعات قبل أن يخرج الفريق لتلقى التدريب ، وفي صباح ذلك اليوم ، انتظروا ووديرد في الغرفة عندما كان يتقاطر اللاعبون واحداً تلو الآخر وكان بعضهم يتحدث في تليفونه المحمول ، وفي الساعة 10.15 صباحاً وصل الجميع ، وقد انتاب وودويرد شيء من التوتر ولكنه بقي هناك لكي يشرح للفريق ، فقد كان أفضل فريق للرجبي في العالم وعليه أن يثبت ذلك بالفوز بكأس العالم في الرجبي.

عندما بدأ الحديث عن رؤيته طلب من اللاعبين أن يضعوا مجموعة من المعايير بشأن سلوكياتهم والتي يتفق عليها ويتبعها الجميع ، واقترح عليهم أن يناقشوا فيما بينهم القواعد الواجب اتباعها في ضبط الوقت واستخدام

التليفونات المحمولة فإذا ما اتفق معهم علي القواعد التي اقترحوها يتم إقرارها ويصبحون ملتزمين بها التزاماً تاماً ، وفي الصباح التالي جاء اللاعبون باقتراح أن يتواجد الجميع قبل أي اجتماع بعشر دقائق وأن تستخدم التليفونات المحمولة في غرف اللاعبين فقط عندما يكونون في معسكر تدريب ، وفي سيارتهم الخاصة.

كانت هذه القواعد أكثر صرامة من القواعد التي قد يضعها وودويرد نفسه وأصبحت منذ ذلك الحين فصاعداً موضع التزام صارم من قبل الفريق، وكذلك كانت هناك مراقبة ذاتية حيث كان يواجه أي لاعب يخالف أية قاعدة توبيخاً لا نهاية له من بقية أعضاء الفريق ، وسرعان ما كون اللاعبون مجموعة من القواعد السلوكية التي تغطي كل شيء بدءاً من المظهر الشخصي حتى ما يجب أو لا يجب قوله في اللقاءات الصحفية ، كل ذلك أصبح دليلاً لكل اللاعبين كما شجع علي تكوين سلوك احترافي كان محل فخر لكل أعضاء الفريق.

لقد تمت ترجمة هذا المفهوم بنجاح إلي بيئة الأعمال حيث يطلب من الموظفين اقتراح قواعد للسلوك تحكمهم بشأن ما يرتدونه أثناء العمل ، والأسلوب المقبول في التعامل التليفوني مع العملاء ، وكيفية التصرف في الأحداث الاجتماعية ، وكيفية تنظيم جدول الأجازات ، ويلاحظ أن قواعد تكوين الفريق فعالة لأنها وضعت من قبل الفريق - حيث إن الأمر يختلف عندما نفعل شيئاً نتفق كلنا علي فعله فيما بيننا أو أن نفعله لأن شخصاً ما طلب منا أن نفعله ، وعادة ما ترتبط جودة قواعد تكوين الفريق والتي يقترحها الأتباع بالرؤية التي يضعها القائد، فإذا كانت الرؤية ملهمة وطموحة بما فيه الكفاية ، كانت قواعد السلوك تتسم بالعالمية ، إذ عندما يطلب من الفريق أن

يضع قواعد سلوكية خاصة به فإن ذلك يعني ميزة إضافية وهي اختصار مهمة معينة من جدول القائد.

الانهماك في العمل

يرى كثير من القادة أن التفويض صعب للغاية ويفترضون أنهم يتولون المسؤولية لحل المشكلات والالتيان بكل الأفكار الجديدة ، فالقائد الذي لا يفوض أحداً قد يمثل خطراً علي المؤسسة كما أن ذلك يعوق الإبداع لدى الأفراد وكذلك قدرتهم علي التفكير من أجل مصلحتهم ، حيث إن الفريق العظيم الذي يتألف من أشخاص عظام ذوى مهارات مكملية لبعضها البعض والذين يعرفون وجهتهم ولماذا يتوجهون - يجب أن يجعل التفويض عملية طبيعية ، فالقادة العظماء يعرفون طريقة بناء فريق وكذلك وجوب الثقة في الفريق لكي يؤدوا عملهم بدون تدخل مستمر ، هذا إذا أريد للعمل أن يتم بشكل فعال.

إن الهدف النهائي لأي قائد عند بناء فريق ناجح هو تكوين مجموعة من الناس لديهم التزام شديد بما يفعلونه لدرجة أنهم يبذلون أقصى ما لديهم لإنجازه ، فالقائد يلعب دوراً هاماً في هذه العملية ، ليس فقط في تكوين الفريق ولكن في تحفيزه طول الوقت والهام الناس لكي يؤدوا أفضل أداء ، ويشار في عالم الأعمال إلي ظاهرة وجود أناس يعملون سويّاً وملتزمين تماماً بعملهم بعبارة "انهماك الموظفين"

يعتبر العاملون المنهمكون أمراً فعالاً للأداء لأنهم يقدمون أفضل ما لديهم لصالح الأداء وبالتالي يكون لهم تأثير إيجابي علي النتائج ، فمعدل

انتاجهم مرتفع مما يحقق ربحاً أعلى ، كما أن اهتمامهم شديد بالعملاء واحتمال تركهم للمؤسسة أقل ، أما العاملون الأقل انهماكاً فيعتبرون سماً محتملاً لأداء الفريق لأنهم لا يؤدون بشكل جيد كما أنهم يطفئون حماس الآخرين ، ولقد أجرت هيئة الاستشارات "جالوب" بعض الأبحاث المهمة والمعروفة علي انهماك العاملين حيث تقدر وجود عاملين منهمكين مقابل عامل واحد غير منهمك في سوق العمل ، ويعمل القادة العظماء علي قدم وساق من أجل تحسين هذه النسبة حيث تبين ابحاث مؤسسة جالوب أن أكثر الشركات نجاحاً علي مستوى العالم توجد بها نسبة ثمانية أو تسعة عاملين منهمكين علي الأقل مقابل عامل واحد غير منهمك.

قياس انهماك العاملين

لقد حددت مؤسسة جالوب سلسلة من الأسئلة صممت لقياس الإنهماك داخل أي مؤسسة (والتي يطلق عليها جالوب تحليل Q12) ، وتعتبر هذه الأسئلة طريقة ممتازة لقياس ما إذا كان الفريق محفزاً ومؤدياً للعمل سويًا بشكل جيد ، وعموماً يجب أن يكون الهدف هو أن يجيب كل عضو من الفريق بالإيجاب عن سبعة علي الأقل من الأسئلة التالية :

- أعرف ما هو متوقع مني في العمل.
- لدى المواد والمعدات التي احتاجها لكي أنجز عملي.
- لدى الفرصة لأن أؤدي عملي علي أكمل وجه كل يوم.
- في السبعة أيام الماضية تلقيت اعترافاً أو ثناء لأدائي عملاً جيداً.
- يبدو مشرفي أو شخص آخر في العمل مهتماً بي كفرد.

- هناك شخص ما في العمل يشجعني علي التقدم.
- يبدو أن رأيي يعتد به في العمل.
- إن رسالة أو غاية المؤسسة تجعلني أشعر أن عملي مهم.
- يلتزم زملائي ومساعدتي بأداء عمل جيد.
- يوجد في العمل أفضل صديق لي.
- في الشهور الستة الماضية تحدث شخص ما في المؤسسة عن تقدمي في العمل.
- في السنة الماضية ، كانت أمامي فرص في العمل للتعلم والنمو.

كما سنرى في الفصول التالية ، يركز القادة الجيدون جهودهم علي التأكد من أكبر عدد ممكن من العاملين يمكنهم الإجابة بنعم علي الأسئلة السابقة ، حيث يعتمد نجاح كل فريق وكل مؤسسة علي قدرة القائد الدائمة علي تشجيع الأداء المرتفع والحفاظ علي مستوى دائم من الدافعية - وهو المستوى الذي يبقى كما هو حتى في حالة غياب القائد، ولا يمكن للقائد أن يتواجد في كل مكان ، وكل ما يمكن له أو لها أن يفعله هو التأكد من أن لديهم أفضل الناس لأداء الدور المناسب ، وأنهم يعرفون ما يفعلون ولديهم الموارد والتدريب الذي يحتاجون لانجازه ، وعند مرحلة معينة ، على القائد أن يتراجع ويترك الفريق لأداء المهمة وأن يثق في أن الفريق باستطاعته أن يؤدي مهمته.

ماذا تحتاج إلي قراءته

- البحث الذي أجراه وارين بينيس بعنوان "المجموعات العظيمة" والذي يعتبر قديماً بعض الشيء ولكنه علي آية حال يعتبر خطوة مهمة في دراسة العمل الجماعي ، ويمكن الإطلاع علي هذا البحث في مجلة "من قائد لقائد" رقم 3 ، 1997 و علي الموقع

(TO LEADER.ORGWWW.LEADER)

- يناقش جيم كولينز بعضاً من آرائه بشأن "اصطحاب الأشخاص المناسبين في الحافلة" في كتابه "من الجيد إلي العظيم : لماذا تتقدم بعض الشركات وأخرى تفشل" عن دار نشر هاربر كولينز ، 2005 ، يوجد لكولينز موقع علي شبكة الإنترنت يناقش فيه أفكاراً عديدة وهو WWW. JIMCOLLINS.COM.

يعتبر أعمال دكتور / ميريدث بيلين عن طبيعة الفرق ذات إمكانه أكاديمية متدنية ومع ذلك فهي شيقة جداً وخصوصاً كتابه "فرق الإدارة : لماذا تنجح أو تفشل" الصادر عن دار نشر باترويرث، هنيان ، 2010 ، الطبعة الثالثة) وللمزيد

من المعلومات يمكن زيارة الموقع (WWW.BELBIN.COM) . - للمزيد عن تحليلات جالوب يمكن الإطلاع علي البحث الخاص بانهماك العاملين تحت عنوان "الاستشارات الإدارية - قسم الممارسات الوظيفية علي موقع جالوب (WWW.GALLUP.COM) ، وهناك مناقشة مستفيضة في كتابين نشرتهما مؤسسة جالوب ، الأول هو "حطم كل القواعد" والثاني "12: عناصر الإدارة العظيمة".

- يعتبر الاختبار الناجح موضوعاً في حد ذاته ولا يوجد نقص في المادة المقروءة المتاحة ، فمثلاً كتاب "اختيار التميز" بقلم جيف جراوت وسارة بيرين عن دار نشر ماجروهيل بروفيشينال ، (2005) يعتبر كتاباً جيداً نبدأ به ، كتاب آخر هو "الفوز في حرب المواهب" بقلم تشارلز وودرافيل عن دار نشر جون ويلي ، (1999) وكذلك كتاب "الترتيب الأعلى" بقلم براديفورد سمارت ، عن دار نشر بورتفوليو 1999 ، وكلاهما يستعرضان بالتفصيل كيفية جذب الشركات لأفضل الأفراد والحفاظ عليهم.

ماذا لو تذكرت شيئاً واحداً

إن رؤية القائد القوية والمؤثرة تساعد الفريق علي تنحية الفرق الفردية والعمل معاً من أجل هدف جماعي.

الفصل الرابع

الاتصال

ماذا يتضمن الفصل إجمالاً

- ◀ الفرق بين المحادثة الكبيرة والصغيرة .
- ◀ أهمية الصدق والاتساق .
- ◀ كيف تحظى بحق الاستماع إليك .
- ◀ لماذا تعتبر القصص التي يتلوها الناس ذات أهمية .
- ◀ كيف تنجح في الخطابة .

لا يجب أن يغفل القائد أو الرئيس تأثير كلماته وأفعاله على الأفراد من حوله . أن مستقبل ومهنة المرؤوس تعتمد على القرارات التي يتخذها الرئيس ، وهذا يعني أن المرؤوس سوف يصغى بعناية إلى كل ما يقوله الرئيس ويتابع كل ما يفعله . ومع ذلك فإن العديد من القادة يفشلون في إعطاء وقت كافٍ لأهتمام للطريقة التي يتواصلون بها .

ليس هناك رئيس جيد دون امتلاك مهارة الاتصال فقد يحاول البعض ويزعم أن الاتصال هو فقط كل ما يقوم به القادة أو الرؤساء . يمكن للقائد أن يتخذ أفضل القرارات الاستراتيجية في العالم ومع ذلك تفشل المؤسسة بسبب عدم التواصل السليم ولأنه كيف يتسنى للناس الوصول إلى هدف ما إذا كانوا لا يعلمون الوجهة أو كيفية الوصول إليها ؟

والحقيقة أن تلك الكلمة المفردة " الاتصال " تغطي مجالا واسعا من الأمور المتعلقة بالقيادة ، فالقائد قد يقضي كل يوم في توصيل شيء ما إلى شخص ما بطريقة أو أخرى. وهذا ربما يعني توصيل رؤية ما لفريق العمل أو المؤسسة كما تناولنا ذلك في الفصل الثاني ، أو توصيل برنامج للتغيير كما سوف يتم في الفصل السابع أو طمأنة ومساعدة الناس أثناء أزمة ما والذي سوف نتناوله في الفصل الثامن أو ربما يعني التواصل اليومي الضروري لتحفيز المؤسسة وأفرادها ، وكما سنرى لاحقا - ا قد يتطلب هذ طريقة مختلفة مع كل فرد ، أو قد يعني التواصل مع أفراد خارج نطاق العمل مثل العملاء ، و الممولين ، حملة الأسهم.

ولكن هذا ليس كل شيء ، فإن كل ما يقوله القائد أو يفعله سوف يكون ذا أثر على كيفية رؤيته من قبل المرؤوسين وغيرهم كقائد لهم فكل قائد له بصمة قيادية وكل تفاعل مع الأفراد داخل وخارج المؤسسة سوف يترك

أثرا على هذه البصمة ، هذه البصمة لها ثلاثة عناصر : ما يقوله القادة وما يفعلونه وما يقوله الآخرون عنهم .

المحادثة الطويلة والمحادثة الصغيرة

دعنا نبدأ بالنوعين المرتبطين والمتميزين للتواصل والذين يقوم عليهما أي عمل فالقيادة اليومية - في الواقع - هي مجموعة من القرارات الهامة بشكل أساسي - مثل ترسيخ الرؤية بالنسبة للمؤسسة أو تطبيق برنامج تغيير والرؤية من خلاله ، كذا القرارات والأفعال اليومية الصغيرة والعديدة . أن القرارات الكبرى تعضد العمل ولكنها هي الأفعال اليومية الصغيرة التي تؤكد أن القرارات الكبيرة تم اتباعها بشكل صحيح ، و لقد لخص مارتن جونسون القائد السابق (حاليا المدرب) لفريق الرجبي الإنجليزي الفرق بين التواصل اليومي وتواصل الأولوية الاستراتيجية على أنه المحادثة الطويلة والمحادثة القصيرة فالمحادثة الصغيرة - كما أوضح - تجعل المحادثة الطويلة ممكنة . هذه الفكرة تم تعريفها في مجال الرجبي ، ولكنها ذات صلة مساوية في عالم العمل . في سياق للعبة الرجبي ، فإن المحادثة الطويلة هي تلك التي تحدث خلال المباراة عندما يشجع اللاعبون بعضهم البعض ، و يعلمون بعضهم بآماكنهم أو مواقعهم وكذا التغييرات الضرورية في خطة اللعب بسبب الظروف الجوية أو من أجل الحصول على منزلة أو مكانة ما والفرص الفردية التي قد تضيع من لاعبي الفريق المنافس . أن الفريق يحتاج إلى مثل هذا التواصل المستمر أثناء المباراة إذا كانوا يعملون معا بشكل سليم كمجموعة

إن المحادثة الطويلة في العمل هي تواصل القائد بخصوص وجهة العمل . وكما ناقشنا في الفصل الثاني فإن على القادة أن يعملوا بجد وبشكل فوق العادي من أجل نقل رؤيتهم إلى المرؤوسين كما يجب عليهم نقل الرؤية في شكل مفاهيم بسيطة كما يجب تكرار الرسالة مرارا وتعزيزها كلما أمكن من خلال كل قناة من قنوات التواصل , ولا يقف عمل القائد عند هذا الحد بل يقع على عاتق القادة مسئولية تعزيز وزيادة مستويات التحفيز وكذا الروح المعنوية للفريق فعلى مستوى المحادثة الطويلة , يعني ذلك التذكير المتكرر لكل فرد حولهم بأهمية وقيمة ما يقومون به ويجاهدون من أجله . وهذا بدوره يعني إعلام كل فرد بأهمية الهدف والتقدم نحوه .

إن المحادثة القصيرة ضرورية في أية بيئة, ففي بيئة العمل تمثل التواصل اليومي الذي يساند ويعضد الفعل والحافز والثقة العامة بالمؤسسة و يشار إلي أن دور القائد ضروري مثله مثل قائد الأوركسترا فمن خلال التواصل المستمر يستطيع أن يضع القائد الجميع على المسار الصحيح أما إذا ظل القائد صامتا بشكل كبير وتوقع أن يواصل الجميع العمل , فإنه سرعان ما تفقد المؤسسة الحافز وتصبح عديمة الاتجاه .

إن كلمات التشجيع الصغيرة التي يستخدمها القادة في مؤسسة العمل لها أهمية كبرى - وغياب كلمات مثل " شكرا لك " و " أحسنت " " جيد " قد يعطل الطاقة المحفزة علي العمل و لا يمثل هذا - بشكل عرضي - دعوة لكل القادة المستقبليين للحديث بشكل رتيب لساعات عن أي شيء قد يخطر ببالهم . ليس هناك فائدة من الحديث إذا كان الناس لا ينجسون إليك , وأسرع طريقة لضمان جمهور غير مستجيب هو أن تتكلم كثيرا وفي أغلب الأحيان . إذا كان للقائد رسالة معينة يريد إيصالها فيجب أن يكرر

نفسه كثيرا ولكن لا يملأ الرسالة بالكثير من الزخرفة أو الزينة اللغوية، فالتواصل الفعال يجب أن يصاغ ويستهدف بعناية أن يكون قصيرا و قويا و مباشرا .

تجدر الإشارة هنا إلى أنه لا معنى للتواصل بين القائد والأتباع ما لم يتم تصديق القائد ورسالته . قد يتم سماع رسالة أو هدف ما ولكن هذا لا يعني أنه سوف يتم العمل بمقتضى هذه الرسالة .

الصدق والاتساق

إن التأثير الشخصي للقائد على الأتباع - بعبارة أخرى ما شعورهم عندما يرون القائد - هو عنصر ضروري للقيادة الحديثة , ويمكن تتبع هذه الظاهرة بوضوح أثناء الحملات السياسية حيث أنه ليس من غير المعتاد لمرشح ما قادر علي خلق جو من الثقة والأمانة أن يكسب حرب الاتصال ويأتي على القمة حتى لو كانت سياسته غير واضحة (أو حتى جديرة بالادراك) . أنه مثال متطرف ، ولكن الفكرة هنا أنه يجب أن يتمتع القائد بالمصداقية ، وبغض النظر عن كيفية تكرار الرسالة من قبل القائد ، فإنه لن يتم استقبالها ما لم يثق أو يصدق المرؤوسون قائدهم .

كما ناقشنا في الفصل الأول ، فإن الصدق يعد صفة أساسية من صفات القائد ، والسبب وراء ذلك يظهر جليا عندما تفكر كيف يتسنى للقائد أن يقنع أتباعه بأداء ما يقوله أو ما تقوله . إذ إن التلويح بالعقاب هو أحد الخيارات - بالطبع- ولكنه كان سائدا في الطريقة القديمة للقيادة والتي

تعتمد بشكل كبير على التسلسل الوظيفي وقوة السلطة . أما القيادة الحديثة فتعتمد على
الافئاع وقوة الاحترام المكتسب , و عموما فإن الناس يؤدون ما يقترحه القائد لأنهم يعتقدون
إنها فكرة جيدة أو لأنهم يشعرون بمزايا أو فوائد ما يقومون به , أو لأنهم يثقون بقائدهم في
اتخاذ القرارات السليمة.

إذا كان للناس أن يسمعون لقائدهم ويطيعونه فهذا يعني أن القائد يتمتع بمصداقية .
أما إذا فقدت المصداقية أو أضررت فهذا يعني أن الأتباع سوف يفقدون ثقتهم في قائدهم ,
ويرتابون في طبيعة قدرته على اتخاذ القرارات والتي سرعان ما تنهار وتسقط . و من أفضل
الأمثلة الحديثة على هذا في العمل هو سقوط ديك فولد , الرئيس والمدير التنفيذي لشركة "
ليهمان برازرز " ففي عام 2007 كان واحدا من أفضل مديري الشركات في العالم بعد إشرافه
على التحول في استثمار ثروات الشركة وتحويل خسارة عدة ملايين من الدولارات إلى أرباح تصل
إلى أكثر من أربع مليارات دولار . ولكن بعد الثناء عليه مبدئيا في التعامل بشكل جيد مع أزمة
الائتمان , سرعان ما تم توجيه اللوم إليه جراء انهيار شركة " ليهمان برازرز " بعد فشله في قبول
صفقة استملاك كان من الممكن أن تنقذ الشركة . وفي عام 2009 ادعت قناة أمريكية إخبارية
أن فولد هو أسوأ مدير أمريكي على الإطلاق .

إن مصداقية القائد تعتمد بشكل رئيسي على إدراكه للصدق وعلى
مدى اتساق كلماته وأفعاله فالصدق قد يكون مفهوما خادعا وبالأخص
في العمل والمواقف الأخرى حيث يصبح من الصعوبة إن تحافظ على إظهار
الحقيقة الكاملة أمام كل الناس . ويزعم أغلب القادة أن هناك مواقف
قليلة جدا لا يصبح فيها الصدق أفضل سياسة , وذلك - بالدرجة الأولى - لأن الناس

غير قادرين على قبول الحقيقة و تجدر الإشارة إلى أن القادة العسكريين صارمون في هذه النقطة بالذات ويقولون أن الجنود يجب تزويدهم بالصورة كاملة حتى ولو كانت غير مستساغة بالنسبة لهم فإذا طلب منهم أن يخاطروا بحياتهم يصبح من الضروري أن يثقوا بقادتهم ويفهمون بالضبط المطلوب منهم ولماذا .

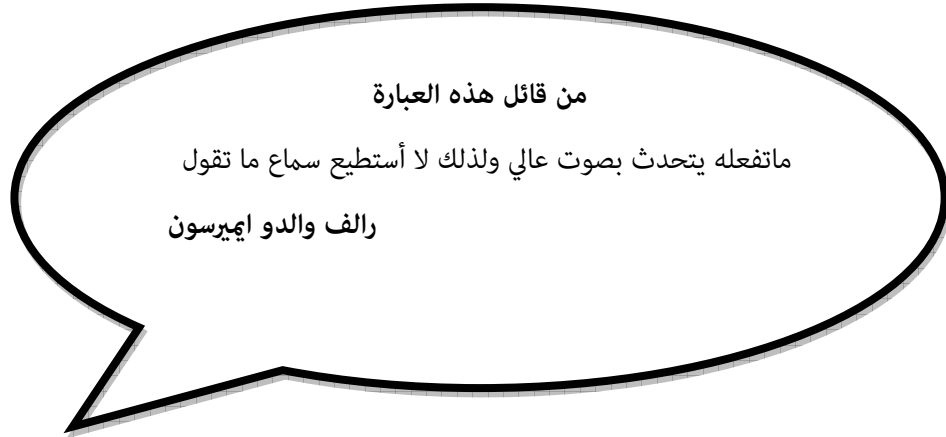
الخطأ المتكرر في التواصل في العمل هو أن القادة يحذفون كلمة " لماذا " حيث إن القادة يقضون الكثير من الوقت في شرح ما يجب القيام به ومتى ولكن غالباً ما ينسون أن يوضحوا لماذا يجب القيام به كما أن الناس يحتاجون إلى فهم أهمية ما يقومون به إذا كنا نتوقع التزاماً كاملاً في الأداء , وحال الفشل وعدم الوصول إلى المستوى المتوقع الوصول إليه يصبح من حق المرؤوسين أن يفهموا لماذا حدث ذلك من أجل أن يطمئنوا قلباً ويتقبلون حدوث ذلك مرة أخرى.

الاتساق في الأفعال

يتوقع الأتباع الاتساق من قبل قائدهم ، في كل من الرسائل التي يتواصلون من خلالها والأفعال والسلوك التي تتفق مع ما يقوله القائد أكثر من التي تتناقض مع قوله وهناك مثال شهير لقائد خرج عن سياق الاتساق حدث عام 1991 ، عندما طُلب من جيرالد راتنر ، المدير التنفيذي لسلسلة محلات راتنر للمجوهرات أن يلقي كلمة في المؤتمر السنوي لجمعية المديرين ملاً راتنر خطابه بالنكات والتلميحات الجانبية ، أحد هذه التلميحات أشارت إلى سعة نطاق المنتجات المباعة في محلات شركته , كما أشار إلى أنه كما

يمكنه بيع أفخم أنواع الساعات ، فإنه يمكنه بيع زجاجات خمر أسبانية في صينية فضية بسعر أقل من 10 جنيهات إسترلينية . ولماذا ؟ لأن المنتج منخفض الجودة ، هنا ضحك الجمهور ، ولكن الصحفيين التقطوا هذه المزحة وخلال الأشهر القليلة التالية اتهم راتنر بتهمة ازدراء الزبائن وأصبحت محلات شركته تعرف ببيع المنتجات منخفضة الجودة ، وهوت أسهم الشركة وتم الاستغناء عن خدمات راتنر بعد عدة شهور لا حقة . ليس هناك شك في ولاء راتنر وحبه للشركة ولكن سوء الحكم على خطابه ترك انطبعا سيئا بخصوص اعتزازه وفخره بالشركة كونه سطحي وظاهري فقط .

إن أفعال القائد يجب أن تعكس ما يقوله فليس هناك فائدة إذا كان القائد يسأل فريق العمل أن يبذلوا جهدا أكبر في الخروج ومقابلة العملاء في حين أنه يقضى معظم وقته في المقابلات الداخلية .



ولذلك يحتاج القائد لأن يكون صادقاً وأن تتفق كلماته مع تصرفاته إذا كان يريد الحصول علي أفضل الفرص لإيصال رسالته ، ولكن هناك عنصر

حيوي آخر للاتصال والذي غالباً ما يغيب عن القادة وهو عادة الاستماع التي غالباً ما تهمل.

التواصل ذو الاتجاهين

يرى كثير من القادة في ميدان الأعمال الاتصال علي أنه طريق ذو اتجاه واحد إلا أن هذه الرؤية غالباً ما تعارضها الكلمات التي يستخدمونها لوصف العملية فإذا سألت رئيساً لمجلس إدارة شركة ما أن يصف لك إستراتيجية الإتصالات في مؤسسته فإنه في الغالب سوف يستخدم كلمات مثل " الإخبار - الإعلام أو الإحاطة وإذا حاولت أن تجرب اختبار "T" في كثير من الشركات وطلبت من مجموعة من الناس في مجلس الإدارة وفي مستويات الإدارة العليا بالإضافة إلي مجموعة من الموظفين في كل مستويات الشركة عن رأيهم في الإتصال في شركتهم فإن كبار المديرين سوف يقولون بالقطع إنه ممتاز ولكن الموظفين في المستويات الدنيا في المؤسسة سوف يشكون من أنه ضعيف وأنه لا يستمع أحد إليهم علي الإطلاق.

بينما هناك مناسبات يكون فيها الاختيار الأفضل بأن تخبر شخصاً ما بما يجب أن يفعل وأن تتأكد أنه يفعل ذلك فإن أفضل الإتصال هو الإتصال ذو الاتجاهين فهناك فارق كبير بين المعلومات والاتصال وبين الإخبار والمشاركة حيث إن البشر يزدهرون بالتفاعل والنقاش.

أمامنا الآن درسان مهمان ، الدرس الأول هو أن الاتصال ذا الاتجاهين هو السبيل الوحيد الذي يمكن من خلاله للقائد أن يكون ملماً بالحقائق حيث أن أكبر مخاطر القيادة هو أن يقول الناس للقائد ما يحب أن يسمعه وليس

الحقيقة حيث يمكن أن يصبح القائد معزولاً بسرعة عن الحقيقة إذا لم يكن علي دراية بما يدور في شركته.

إحظ بحق الاستماع إليك

الدرس الثاني هو أن القائد يمكنه أن يجني الثقة والاحترام والإخلاص من قبل مرؤوسيه إذا استمع وانصت لما يقولون ، وكما رأينا فإن القيادة الحديثة تعتمد على إقامة علاقة قوامها الثقة والاحترام المتبادلين بين القائد والأتباع وهذا لا يتحقق إذا كان القائد لا يفعل شيئاً سوى إصدار أوامر فوقية دون الأخذ في الاعتبار آراء الأفراد الذين يقومون بمعظم العمل . أنه من السائغ نسبياً أن تسمع شكوى بالعمل وهي أن فريق العمل لا يمثل لأوامر القائد ولكن هذا يحدث عادة بسبب أن القائد نفسه لا يصغي إلي فريق عمله .

على المستوى العادي ، هذا يعني أن القائد يجب أن يتأكد منأنه يصغي إلي الناس من حوله و قد يبدو هذا واضحاً ، لكن كم منا يمكنه القول بصدق أننا نصغى جيداً لمرؤوسينا ؟. سايمون وودروف المسئول والمؤسس لشركة سوشى - يوو قام بتداول عادة نقاشية مدروسة والتي تبدو في المقابلة الأولى مقلقة ، فإذا تحدثت إليه أو سألته فسوف يتوقف طويلاً قبل أن يجيبك . ما يفعله هو أنه يتأكد جيداً أنه استمع إلى السؤال بأكمله قبل أن يفكر كيف سيجيب . و لقد فعل ذلك لأنه بعد عدة سنوات في العمل أدرك أنه قد بدأ في تشكيل إجابته في منتصف السؤال ،وهذا يعني أنه لا يعطي كامل اهتمامه إلى قائل السؤال ، وفي بعض الحالات يفترض أن السؤال تم إلقاؤه ، في

حين يتضح أنه سؤال آخر . لذا فإن وود روف يعطي 100% من اهتمامه إلى الاستماع ثم يتوقف مؤقتا ليفكر ثم بعد ذلك يجيب .

يجب علي المرؤوسين أن يشعروا أنه يستمع إليهم وأن آراءهم ذات أهمية , وأفضل قائد هو الذي يخلق بيئة تتسم ليس فقط بالتغذية الرجعية الصادقة ولكن التغذية الرجعية المفعله , وكلما زاد عدد الفريق , مع ذلك , فإنه يصبح من الصعب تفعيل ما يسمى بالمحادثة , وفي المؤسسات الكبرى فأن مخاطبة كل الأفراد في وقت واحد شيء غير عملي . فالقادة الناجحون هم الذين يستخدمون تقنيات عديدة كي يحل هذه المشكلة مثل مخاطبة أعداد قليلة من الناس كي يتسنى لهم أن ينظروا في أعينهم وأن يتفاعلوا مع أسئلتهم .

انيتا روديك , المؤسسة لمحات " بودي شوب " توصلت إلى حل هذا اللغز حيث قامت بتسليم كل فرد من أفراد المؤسسة يلتحق بالشركة حقيبة تحتوي على أطرف حمراء قرمزية . الفكرة هي إذا كان لديك شكوى أو اقتراح أو فكرة جيدة قد تساعد علي تطوير العمل , فإنه يمكنك وضع ذلك في المظروف وإرساله إلى مجلس الإدارة ,و يمكن للموظفين أن يرسلوا ملحوظاتهم بدون أسماء إذا فضلوا ذلك , لكن إذا وقعوا أسماءهم فهذا يعني أن مجلس الإدارة يجب أن يرد في غضون خمسة أيام . والنتيجة أن الموظفين أدركوا أن أي تعليق من جانبهم لن يهمل وأن آراءهم ذات فحوى .

بعض القادة استعاروا هذه الفكرة كي يشجعوا المحادثة ذات الاتجاهين مع الموظفين الذين يشعرون بالخوف من إلقاء سؤال وعلى سبيل المثال أثناء اجتماع الموظفين مع قائدهم قد يجدي تحول التواصل إلى محادثة ولكنها تجلب فوائد ثنائية للقائد لأنها تتيح للقائد أن يفهم ما

يحدث في العمل ولدى فريق العمل ، كما أنها تخلق شعورا فعليا بالتقارب بين القائد والمرؤوسين .

خلق التقارب

منذ جيل مضى ، كان مقبولا جدا أن يعمل القائد في مكتبه الفاخر بمنأى عن حوله ، يظهر فقط في الاجتماعات الكبرى للمجموعات أو عند حل مشكلة ما ، أما هذه الأيام ، فأن الموظفين يمكنهم أن يروا ويسمعوا قائدهم بشكل يومي . وبشكل حاسم ، فإن الموظفين يريدون أن يشعروا أنهم يفهمون قائدهم وهذا يعني وجوب الحفاظ على الخط الرفيع والضروري بين القائد والأتباع (ضروري لأنه عند مرحلة ما ، يجب استخدام الحزم أو طردهم من العمل) مع خلق شعور من التقارب والألفة .

إن الإبقاء على شعور القرب يعد نوعا من التحدي غالبا ما يواجهه القادة أثناء حراكتهم نحو مستوى أعلى من المسؤولية ، وكلما كبرت المؤسسة صعب الحفاظ على نوع من التواصل مع كل فرد في الشركة ، إضافة إلى عامل الوقت وضغطه وحجم العمل المتوقع من القائد ، فإنه من السهل أن تعرف لماذا يقضي البعض معظم وقتهم في المكتب الواسع في مقر الشركة ولماذا يمكن لقليل من الموظفين توقع وجود قادتهم داخل حشد من الناس .

يوضح ذلك السبب في أن عددا من القادة لا يألون جهدا ويبدلون كل جهد مستطاع في جعل أنفسهم متاحين لكل فرد في الشركة ، هذا حلم يعنى ، على سبيل المثال ، أنهم يتأكدون أن مكاتبتهم واقعة في محور نشاط يقصده

جميع الأفراد من مختلف المستويات أو أن تكون جدران المكتب زجاجية حيث يتسنى لكل الموظفين رؤية القادة (هذا الخيار للشجعان) أو ترك الأبواب مفتوحة قدر الإمكان في بعض الأحيان ، و أفضل أسلوب متبع هو أن تأكل معهم في المقصف أو مطعم الموظفين ، هذه التقنية متبعة من قبل تشارلز دانستون، المؤسس المشارك في مؤسسة " كاربون وركهاوس " حيث قال دانستون أنت لست في حاجة إلى أن تتعالى على الموظفين ولكن حاول قدر الإمكان أن تكون عضوا عاديا في الفريق .

من الذي تحتاج إلى معرفته

(جريج دايك)

شغل دايك منصب المدير العام ل BBC بين عامي 2000 و 2004 وقبل ذلك عمل صحفيا ومحررا لدى ويك اند لندن تلفجن ، و" ت ف إم" و" ت ف إس" وعين من قبل مسئول BBC خلفا لجون بيرت ، ومن ناحية أسلوب القيادة فإن الاثنين يعتبران نقيضين مختلفين إذ يبدو بيرت كإداري ممتاز لكنه متحفظ ومعتزل عن الأفراد من حوله ، في حين أن أسلوب القيادة لدى دايك كان يعتمد على إقامة علاقات وروابط إنسانية مع العاملين و عندما عين ديوك في هيئة الإذاعة البريطانية وعد بأنه سوف يقضي على السلبات وأنه سوف يفكك أسلوب السوق الداخلية للعمليات والذي كان يتبعه بيرت من قبل .

وقد ركز ديوك مجهوداته وكذلك الكثير من مصادر ال BBC من أجل عمل برامج في حين أن بيرت صرح قائلًا أن هدفه هو الوصول إلى أفضل إدارة في العالم . وخلال مدة خدمة ديوك ، انخفضت التكاليف الإدارية

في BBC من 24% إلى 15% من الإيراد . وقد استقال ديوك من المؤسسة على أثر تحقيق هاتون حيث قرر أن يتحمل المسؤولية كاملة - كونه رئيس المؤسسة - لأي ضعف أو خلل في BBC والذي حدث حيال الجدل حول تقرير اندرو جيلجان على احتلال العرق والذي اتهم الحكومة بكتابة بيان كان سببا في الإثارة حول امتلاك صدام حسين لأسلحة نووية.

تمت دراسة أسلوب ديوك كقائد على نحو واسع لأن أسلوبه فريد نسبيا وإلى حد ما بسبب كونه أدار هيئة الإذاعة البريطانية في حقبة من التغير الأساسي واسع المدى . كانت رؤيته حول كسب ود واحترام الموظفين وكذلك تقنياته حول التواصل مع أكبر عدد من الأفراد في أماكن متعددة هي محط تقدير خصوصا من قبل القادة الواعدين

بالإضافة إلى كونهم متاحين أو مرئيين قدر الإمكان ، فإن القادة الجيدين يدخرون وقتا كي يتبادلوا الحديث مع الموظفين بشكل فردي قدر الاستطاعة حتى في ظل هذا العالم الحديث السريع . أي قائد يخبرك أن أكثر سؤال يشيع سماعه هو : " هل لديك دقيقة للتحدث معي ؟ " عندما يسأل أحدهم قائده هذا السؤال فإنه حقيقة يريد الاهتمام . وأفضل القادة هم الذين يفعلون ذلك وحتى أن كان بشكل غير مباشر وفوري فإنه يكون لاحقا حيث يمكنه

ذلك في مكان لا يوجد به مقاطعات . أنه لشيء ثمين أن يعطيك أحد ما اهتماما كبيرا خصوصا في هذا العالم الحديث والسريع .

هناك مورد آخر يستخدمه القادة الجيدون في خلق شعور من القرب مع موظفيهم وكي يعززوا جو المصداقية حولهم . ومع ذلك ، نفس هذا المورد قد يكون له تأثير سيء على صورة القائد ، أنه كلمات الآخرين .

القصص التي يرويها الآخرون

من غير المحتمل بالنسبة للقادة أن يتواجدوا في كل مكان في نفس الوقت ولكن من منطلق آخر يمكنهم أن يصبحوا كذلك ، فالقادة يتم مراقبتهم والحكم عليهم وكذا التحدث عنهم كل يوم ، وإذا تعامل القائد بشكل فظ مع أحدهم ، فإنه سرعان ما ينتشر ذلك بين الموظفين ولكن أيضا بشكل مماثل فإن العمل الجيد ، أو العمل الرائع سوف يتم الاخبار عنه مرات ومرات داخل وخارج الشركة .

فعلى سبيل المثال ، البرلمانية السابقة ووزيرة خارجية إيرلندا الشمالية ، مومولام كانت تتمتع بشهرة واسعة كواحدة ممن يمكنهم التواصل مع جميع الأفراد في مختلف الأعمال . طريقته غير الرسمية كانت أسطورية ومميزة ، الأمر الذي جعلها مختلفة عن باقي السياسيين كان هذا بلا شك أسلوبها الطبيعي ولكن بعض أفعالها وعاداتها عززت من هذا الانطباع . فعلى سبيل المثال ، عند وصولها إلى المكتب تقوم بنفس الإجراءات المتبعة : تحي موظفي الاستقبال وتقدم نفسها وتساءل عن اسم من يحادثها ، وعندما تخبرها موظفة الاستقبال باسمها ، تقوم مولام بدورها - أثناء المحادثة - بالسؤال عما

إذا كانت الموظفة الأصلية غائبة . أنها طريقة بسيطة ولكن تأثيرها كبير على الموظفين حتما ، فالقصة هذه يتم روايتها ثانية وثالثة كون مولاى تهتم بهذا القدر بالعمل لدرجة أنها تتذكر أسماء موظفي الاستقبال .

أدرك جريج ديوك سريعا أهمية القصص التي يرويها الناس عن قادتهم أثناء رئاسته لهيئة الإذاعة البريطانية وموظفيها البالغ عددهم 10000 موظف ، ذات يوم أثناء توجهه من مقابلة إلى أخرى ، سأل سائقه والذي يعمل أيضا في هيئة الإذاعة البريطانية عن خطته في قضاء الأجازة أجاب السائق قائلا أنه سوف يقضي الإجازة مع أسرته خارج البلاد ولكن لم يتمكن من الحجز بشكل صحيح لأن شركة السياحة قامت بعمل ازدواج في الحجز .

في الحال عرض ديوك على السائق أن يستخدم منزله في كورنول لقضاء العطلة . ومع نهاية الأسبوع - صرح قائلا - انتشرت القصة هذه في جميع أنحاء هيئة الإذاعة البريطانية جاء العرض على نحو مفاجئ لكن ديوك أضاف قائلا أنه كان لا يمانع في هذه المبادرة الكبيرة في هيئة الإذاعة البريطانية وذلك ببساطة لأنه عرف أن مثل هذه القصة سوف تنتشر ويذيع صيتها، و من أهم المعتقدات عن القيادة ، هوانك تحصل على أفضل ما لدى الموظفين إذا ساندتهم وعاملتهم بشكل حسن ويجب أن تعلن أنهم يعتبرون أولوية مباشرة بالنسبة لقائدهم . قام بالإعداد للمناسبة التي سوف يتكلم فيها ويلقي ب خطاب في المؤتمر الخاص بالعاملين وكانت الليلة السابقة قد شهدت تدمير منزله في حريق مروع " قلت لنفسي يجب أن أذهب للمؤتمر بأسرع وقت ممكن ووصلت إلى المؤتمر وكنت في حالة مزرية " هذا ما صرح به ديوك وأضاف قائلا : " أن العاملين سوف يعودون لمكاتبهم بعد انتهاء المؤتمر قائلين خمنوا ماذا حدث ؟ تعرض منزله لحريق

ومع ذلك استطاع أن يحضر المؤتمر . اعتقد أنني أحيانا قد أكون درست الأمر وتصرفت بعد روية إلى حد بعيد في الأشياء التي أؤديها ، ولكن أفراد طاقمك يجب أن يعرفوا انك تضعهم في المقدمة .

الاتصال الحديث

لقد أضافت ابداعات الاتصال الحديث مثل البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي والتي من المفترض أن تجعل العلم أكثر كفاءة ، في الحقيقة ، أعباء على القادة ، ببساطة لأن حجم المعلومات التي يجب أن يقيموها ويخضعوها للدراسة قد تزايدت بشكل تصاعدي وكذلك بسرعة التواصل .و أصبحت إدارة الوقت - نتيجة لذلك - مهارة هامة يجب توافرها في كل القادرة الجيدين والعديد منهم وجد العديد من الطرق المختلفة لتداول المعلومات وعبء العمل الزائد .

يستخدم رؤساء العمل مختلف التقنيات لإدارة عبء البريد الإلكتروني المتزايد - كيفين روبرتز - المدير العام التنفيذي لشركة ساتشي وساتشي ، على سبيل المثال - لا يقوم بنفسه بفحص جميع الرسائل الواردة على البريد الإلكتروني الخاص به ولكن يطلب من السكرتيرة أن تقوم بطباعة الرسائل التي تحتاج إلى رد ويتولى الرد على الرسائل بخط يده ثم يتم مسحها ضوئيا وترسل ثانية إلى المرسل . يقوم البعض الآخر بتخصيص وقت معين لقراءة البريد الإلكتروني أثناء اليوم ولا يقوم بفحص صندوق الواردات خارج هذه الأوقات المحددة على أساس أن فحص البريد الإلكتروني باستمرار (أو البلاك بري) هو تشتيت لا داعي له أثناء إدارة العمل .

هناك العديد من خيارات التواصل للقادة في العالم الحديث ، وقد تكون داعية للاعتماد على البريد الإلكتروني كبديل عن التواصل الشخصي خاصة حال التعامل مع مجموعة كبيرة من المرؤوسين . ولكن القادة يجب أن يتناولوا أشكال التواصل الإلكتروني بحذر لأن ما تجنيه عن طريق التواصل الإلكتروني بسرعة وسهولة تفقده في مقابل الإحساس بالقرب والذي يعد مهما في القيادة الحديثة . والقاعدة الأساسية في التواصل الجماعي مثل البريد الإلكتروني أنه يجب أن يكون مشوقا وأنيقا وشخصيا قدر الإمكان وأهم شيء أن يكون ذا فحوى .

قد يكون الاتصال الجماعي عن طريق البريد الإلكتروني دقيقا ويتطلب براعة خاصة في الأعمال الكبيرة والتي ينشر فيها العاملون في عدة مواقع نظرا لأن هذا يعني حتما أن الأفراد يقرأون الرسائل المرسله من قبل رؤسائهم أكثر كثيرا من رؤيتهم والتواصل المباشر معهم .

يستخدم عدد قليل من رؤساء العمل في المؤسسات الكبرى البريد الإلكتروني بنجاح كوسيلة للتأكد من أن كل فرد من الهيئة العاملة مشترك ومتفاعل ، ولكن هذه المهارة نادرة نسبيا إذا تمت بشكل صحيح ، وهذا يعني بشكل عام أن رسائل البريد الإلكتروني يجب أن تكون قصيرة ومباشرة وممتعة ، ورسائل البريد الإلكتروني قد تعمل على تشجيع العاملين خصوصا الشباب منهم أو صغيري السن والذين يقومون بالرد على الرسائل وهذا له مردود نافع.

السيد ريتشارد برانسون تبنى هذا الاتجاه في شركاته ، حيث قام بكتابة ما يسمى بالخطابات عذبة الحديث لفريق العمل وكذلك رسائل

إليكترونية كي يدعهم يعرفون أنه يتابعهم قدما وكذلك شجعهم على الرد على رسائله بتعليقات وأفكار .

هذا ليس مطلب أجوف ، فهيئة العاملين لديهم عنوانه ورقم هاتفه وكل اتصال يقومون به يحصلون على رد شخصي من قبل القائد .

من تحتاج إلى معرفتهم

(سير ريتشارد برانسون)

ولد ريتشارد برانسون في عام 1950 وأسس فيرجن ريكوردز عندما كان يبلغ من العمر 22 . مجموعة فيرجين للآن تحتوي على أكثر من 350 شركة ، ومعروف عنه أنه يساوي أكثر من ثلاثة مليارات جنيهه استرليني . برانسون - يعاني صعوبة في القراءة - لم يستطع أن يسطع نجمه في المجال الدراسي لذا ترك المدرسة عند سن 16 عام .

قام بإنشاء أول مشروع له وهي مجلة تسمى " ستودنت " أو الطالب لاحقا وفي نفس العام 1970 قام بتسجيل مشروعه التجاري الثاني وهو الطالب البريدي (طلب سلع تتلقاه المؤسسة بالبريد وتلبيه بواسطته) والذي أسماه " فيرجين " أو " البكر " لأن معظم الموظفين كانوا جدد في هذا العمل . بعد عامين قام بإنشاء أولى متجر في ساسلة فيرجين ريكوردز " في لندن وأسس ماركة مسجلة مع مايك أولفيلد الأكثر رواجاً وأسماءها " تيوبولربيلز " أو الأجراس الأنبوبية " عندما بلغ الخامسة والعشرين من عمره ، أصبح برانسون مليونيرا .

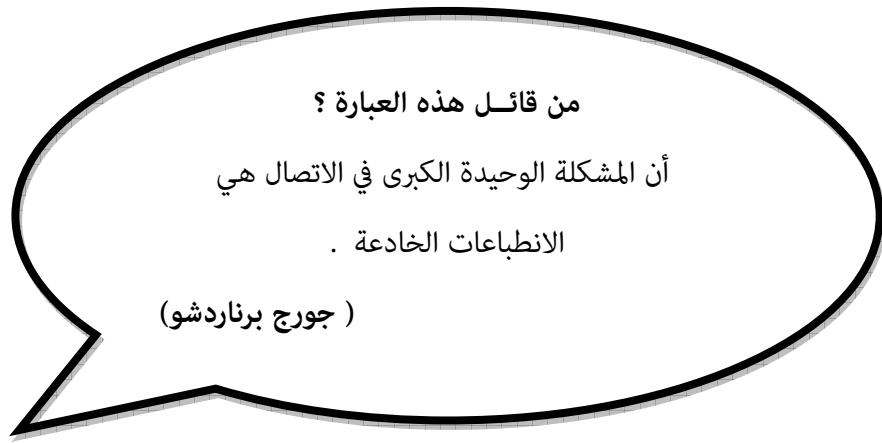
ترجع أسباب نجاح برانيسون كرجل أعمال وقائد إلى قدرته على إقامة علاقات مع طاقم العمل ، واستعداده للمخاطر والمجازفة ووصف أسلوبه في القيادة على أنه " تحولي " وذلك بسبب أسلوبه الغير رسمي وعدم اكتراثه بالتدرج الوظيفي داخل شركاته ، كذلك كونه ذا شخصية مؤثرة (كارزما) لأن برانيسون وشركته فيرجين مرتبطتين بقوة ويعطي برانيسون كل اهتمامه إلى ترابط الموظفين وكما يزعم برانيسون فإن كل القادة يجب أن يتمتعوا بحس المسؤولية الأخلاقية تجاه موظفيهم . ويعتقد برانيسون أنه يمكنك أن تخرج أفضل ما في طاقم العمل إذا تعاملت معهم بشكل لائق وباحترام .

أثناء فترة الركود في التسعينات صرح قائلاً كيف كان يحاول - متى تسنى له ذلك - أن ينقل الموظفين بشكل مؤقت إلى أفرع مختلفة من المؤسسة بدلا من كونهم زائدون عن الحاجة أثناء الظروف الاقتصادية الصعبة وهذا - كما صرح - نتج عنه ولاء للمؤسسة والذي يعد أكثر أهمية من التوفيرات قصيرة المدى والتي قد يجنيها صاحب العمل عند تسريح العاملين

تنطبق نفس القواعد على التواصل الإلكتروني حال كونه تواصل شخصي ، فالقادة الجيدون يحاولون تحفيز التواصل الثنائي الاتجاه وكذلك تشجيع الشعور بالتقارب مع الموظفين . لكن البريد الإلكتروني وكذلك الأشكال الإلكترونية للتواصل مثل الشبكات الداخلية والبث على الانترنت تعد

غير شخصية على الرغم من كونها فعالة في توفير الوقت والجهد حال الوصول إلى العديد من الأفراد في الوقت نفسه .

مع المهارة والحذر فإن الاتصال الإلكتروني يمكن أن يكون نافذ المفعول وذا تأثير ، لكن حتى مع هؤلاء القادة الذين يستخدمونه بشكل دوري وجيد ، فهم يحتاجون أن يقضوا وقتا في الحديث مع الموظفين وجها لوجه كلما أمكن



إدارة الاجتماعات

إن الاجتماعات تعد إهدار كبير ومحتمل للوقت بالنسبة لأي فرد في موقع القيادة ولكن يمكن إدارتها ببعض من التخطيط الحذر فالمقابلات غير الضرورية وكذا غير واضحة الهدف لا تعد فقط مضيعة لوقت القائد وإنما أيضا تؤدي إلى إعاقه إنتاج المؤسسة وتؤدي إلى خلق جو ما حيث يتم كل شيء بالاجماع ونتيجة لذلك فإن جودة العمل تنخفض وأفضل قائد هو الذي يضع قوانين واضحة ومتناسكة لثقافة الاجتماعات في المؤسسة حيث يسأل كل فرد

نفسه قبل أن يدعى إلى اجتماع هل هو ضروري فعلا ؟ وإلى ما يهدف ؟ وهل كل واحد موجود في قائمة الحضور سيدلي بدلوه وهل فعلا يريد أن يحضر ؟

من المفيد جدا أن يكون هناك نوع من البيان الرسمي لفحص هذه الاجتماعات بشكل منتظم والتي تتم داخل المؤسسة وتحديد ما إذا كانت ضرورية بالفعل ، وإمكانية جعلها أقصر وهل يتم إجراء هذه المقابلات في مكان كبير أو ضخم (من ناحية وقت السفر الذي يستغرقه الأفراد للوصول لهذا المكان) . هل من الأفضل جعل هذه المقابلات مساء الجمعة بدلا من صباح الاثنين .

إن سر نجاح الاجتماع هو المضمون والوقت فكل اجتماع يجب أن يكون له هدف واضح ويجب أن يكون للقائد فكرة قوية عما يجب أن يسفر عنه هذا الاجتماع - حفلة ، أو مجموعة مهام يجب إنجازها ، أو فكرة ما ، وما إلى ذلك . ووجود أجندة واضحة يتم تداولها بين العاملين قبل الاجتماع سوف يساعده على التركيز على ما سوف يتم تناوله مع تجنب أي مشروع عمل آخر قد يكون مبررا لكونه عام ومفتوح للمناقشة . والخيار الأفضل هو سؤال المشاركين مسبقا عما إذا كانوا يريدون إضافة شيء للأجندة المطروحة . يجب أن يكون هناك تحديد للوقت بشكل مدروس ومعين من اجل إبقاء المشاركين في الاجتماع مركزين على النقاط الرئيسية .

إن تشجيع الإيجاز في الاجتماعات يعد تحديا ثقافيا يجب أن يدار بشكل مباشر ومحدد من قبل القادة ، أحد المكاتب الاستشارية في التوظيف ، على سبيل المثال ، ظلت أعواما تبدأ كل أسبوع باجتماع الساعة 8.15 صباح كل اثنين ، حيث يتسنى لقائد الفريق الإفصاح عما يخطط لأدائه وإتمامه هذا الأسبوع وعن أي تطورات قد تظهر .

ومع الوقت ، أصبحت هذه الاجتماعات الأسبوعية والمقررة لها حوالي نصف ساعة 45 دقيقة ثم ساعة . وكان الحل الذي قام به القائد هو أن يحدد دقيقتين للتحدث لكل فرد والتي من خلالها يجب أن يختصروا جميع الموضوعات والنقاط ولقد سادت الفوضى لمدة أسبوعين أو ثلاثة حتى يتسنى للبعض منهم أن يقول كل ما لديه في الوقت المحدد له ولكن بعد شهر أصبحت المقابلة حوالي 30 دقيقة وبقيت هكذا دوما .

الخطابة

من المستحيل ألا تقوم بإلقاء خطاب بشكل أو بآخر إذا كنت قائدا على الرغم من أن إلقاء خطاب قد يلقي الرعب في روع أحدهم ، إلا أن الخبر السعيد هو أن مهارات التقديم الفعال يمكن تعلمها .

تعتبر مهارات التقديم الجيد من المتطلبات الرئيسية للقائد - مثلها مثل كل المهارات تتحسن مع الممارسة المستمرة . ولكن مرة أخرى ، يعد التقديم نقطة مهمة من قبل القادة لأنهم يقعون تحت ضغط الوقت ولأن القادة لا يعولون كثيرا على تأثير كلماتهم على الآخرين . إن كلمات القائد تحدد سير المؤسسة وتؤكد لكل فرد (إذا أدى مهمته بنجاح) أن العمل يسير على نحو صحيح وأن القائد مازال في مجال السيطرة . إذا كان القائد مترددا أو متراجعا أو غير مستعد للأسئلة فإن النتيجة قد تصبح موجة مدمرة من عدم الثقة والارتباك والتي قد يصعب تصحيحها .

إن الخطاب الكبير والذي يقوم القائد بإلقائه بعد تغيير يطرأ على المؤسسة أو في أوقات الأزمة ، قد يكون له تأثيرات واسعة ويجب أن يعطى

الأولوية الواجبة له ، ويحضر بشكل كامل ودقيق و من الخطر على القائد أن يتكلم مع أية مجموعة بدون تحضير ، وهناك مجموعة قليلة من القادة قادرة على توصيل الرسالة التي يريدونها دون استعداد مسبق، كما أن أفضل اختيار هو أن يكون لديك بعض الخطابات الجيدة المتاحة والتي تحتوي على الرسائل الرئيسية والهامة مثل التأكيد على رؤية العمل والتي يجب تبنيها عند التعامل مع أي موقف .

والشيء المغربي في كتابة الخطاب أو العرض التقديمي هو أن تفكر أولا في المحتوى ثم البناء . ولكن أول شيء بالنسبة للقائد يجب أن يكون : ماذا أريد من الجمهور أن يفكروا فيه أو يشعروا به أو يفعلونه ، هل تريد منهم أن يكونوا مطمئنين ؟ متحمسين ومتحفزين ؟ مشاركين ؟ واضحين تجاه هدف أو اتجاه معين .

والخطاب الجيد هو الذي يحتوي على رسالة كبيرة وسلسلة من الرسائل الصغيرة والتي تدعم الهدف الكلي . يستخدم صحفيو الأخبار التلفزيونية تقنية مشابهة عند تغطيتهم لقصة كبيرة أو معقدة مثل تغطية أحداث تسونامي في جنوب شرق آسيا عام 2004 مع هذه المأساة بهذا الحجم ، ومع مئات الألوف من القتلى وملايين إما قتلى أو مشردين ، كان التحدي بالنسبة للصحفيين هو كيفية نقل التأثير الشخصي للمأساة والتي قتلت العديد وطالت منطقة شاسعة . لذا فإن التقارير الإخبارية تبدأ بشرح ما هو تسونامي وما سبب حدوثه ؟ ثم يتبع ذلك بخريطة لجنوب شرق آسيا توضح المكان الأصلي للزلازل وأين ضربت الأمواج الشاطئ . ومن أجل دمج المشاهد مع أحداث الكارثة - فالعدد الكلي للضحايا من الصعب على أحد أن يدركه بالكلية - لذا تركزت التقارير على صياد من سيريلانكا فقد أولاده وزوجته

ومنزله وقارب الصيد فوضع حقائق القصة الكبرى مع القصص الأخرى التي توضح المستوى الشخصي للكارثة الناجمة عن الحدث يعد وسيلة فعالة لتوصيل الرسالة كاملة لأن الناس يتذكرون القصص أكثر من الحقائق .

وعلى أي الجانبين للرسائل الرئيسية ، فإن الخطب الجيدة تبدأ بشيء لافت للانتباه مثل بيان جريء أو إحصائية مذهلة ، أو سؤال وذلك أفضل من البدء بقائمة تبدأ بنقاط التدبير لمنزلي ، المجاملات وتنتهي بسلسلة من الجمل القصيرة لكن القوية والتي تلخص أكثر من كونها تكرر النقاط الرئيسية حيث إن التكرار والجناس الاستهلاكي يزيد التأثير ويساعد الحضور على تذكر النقاط الرئيسية والرسائل وعلى الرغم من أنها قد تظهر في الصورة على أنها غير ملائمة ، لكنها في الخطابة تبدو فعالة .

إلقاء خطاب

حتى القادة المتمرسين يعانون من العصبية ، لكن مع إدراك أن العصبية مفيدة في جعل الادرنا لين يتحرك داخل الجسم ويشار إلي أن أفضل ترياق للعصبية هو أن تكون مستعد قدر الإمكان - مما يعني وضع عامل الوقت في الحسبان مسبقا :

- اكتب العرض التقديمي الخاص بك كاملا مع الأخذ في الاعتبار أن الكلمة المسموعة تختلف عن الكلمة المقروءة . لأننا نميل إلي أن نتكلم بشكل مختصر مستخدمين جملا قصيرة ، لذا أضف علامات الترقيم أثناء كتابتك .

- تعلم إلقاء الخطاب وأفضل طريقة هي أن تقرأ بصوت عالي وسجل (باستخدام جهاز التسجيل) لنفسك ، ثم استمع للتسجيل مرة ومرة حتى يتم الفهم والاستيعاب بشكل جيد (قد يكون ذلك فعالا أثناء السفر وقطع المسافات بالسيارة) .
 - تذكر أنه ليس من الضروري أن تكون بارعا في استخدام الكلمات لأنه في الحقيقة تبدو طبيعيا أكثر إذا لم تكن كذلك لكن أعلم أن أول دقيقتين - حرفيا - هما التي سوف تشعر فيها بالعصبية .
 - يمكنك عمل ملحوظات في كروت صغيرة إذا كنت تعتقد انك في حاجة إلى تذكرة أو تلقين .
 - إذا كنت تتحدث من المكتب ، قم بزيارة الموقع قبل الحديث واقض وقتا حتى تعتاد على المكان . قم بإزالة أية معوقات أو أية مفاجآت تعوق سير الأمور كما ينبغي - كيف يعمل جهاز الصوت ؟ هل يمكنك رؤية الحضور تحت الأنوار ؟ في حالة استخدام النظام السمعي البصري كيف تستخدم هذه التقنية ؟ إذا كنت تتلقى أسئلة فمن يتولى إدارة الميكروفون للجمهور ؟
 - تأكد وتأكد ثانية من المعدات البصرية والسمعية ، وتأكد من عمل ترتيبات مستقبلية حال حدوث ذلك .
- إن مخاطبة الجمهور بشكل ناجح وفعال تحتاج إلى التمرين ولكن مع اتباع بعض القوانين الأساسية سوف تكونك في المسار الصحيح .

- لا تبدأ أبداً في إلقاء خطابك حتى يسود الهدوء التام في القاعة ، حتى و إن كان هذا يعني أن تنتظر .
- قسم الحضور إلى مجموعات وانظر إلى كل مجموعة تباعا و قم بعمل تواصل نظري إذا أمكن .
- غير من طبقة صوتك ، وجهارة صوتك وكذا سرعته . لا تخف من الوقفات المفاجئة أو التأكيد على الكلمات الرئيسية .
- تحرك من المكان المخصص لإلقاء الخطاب واستخدم حركاتك للتأكيد على موضوعاتك .
- إذا كنت تستخدم برنامج البوربوينت فيجب أن تتكلم وتواجه الحضور وليس شاشة العرض . اجعل المحتوى في حدود 6 سطور لكل شريحة عرض ، ولا تستخدم أكثر من شريحة كل ثلاثة دقائق إذا كنت ترغب في إضافة تفاصيل أخرى يمكنك استخدام نشرات توزع على الحضور .
- إن إلقاء حديث أو خطاب يعد من أكثر أشكال الاتصال خطورة والتي سوف يقوم بها القائد ، ومع ذلك ليس ما يقوله القائد هو المهم ولكن كيف يقوم بإلقائه . العالم السيكولوجي البرت مهابيان ذكر في كتابه المعنون "الرسائل الصامتة" أنه عندما يتحدث شخص ما عن مشاعره وميوله ، فإن المستمع سوف يكون حكمه معتمدا بنسبة 55% على هيئة أو مظهر المتحدث ولغة الجسد ، و 38% على نغمة الصوت ، و 7% على ما يقوله .
- وأضاف مهابيان أنه يجب أن تتوافق هذه العناصر الخاصة بالرسالة من أجل أن يكون التواصل فعالا وذا معنى ولم يكن مهابيان يتحدث بالضرورة

في إطار العمل ومع ذلك فهي رسالة مهمة للقادة في مجال الأعمال في العالم الحديث - أن ما يقولونه هو جزء فقط مما يجعلهم قادة .

يمثل التواصل أهمية كبير في دور القائد ، وكلن كما رأينا أنه أكبر من مجرد إرسال رسائل رئيسية وتوقع أن يستقبلها الحضور ويتصرفون طبقا لمحتواها و من الحق أن نقول أن التكنولوجيا الحديثة ، فضلا عن جعل التواصل أسهل على القادة ، قد عقدت الأمور بعض الشيء لأنها خلقت نوعا من الضوضاء والتي يجب أن يعلو صوت القادة فوق هذه الضوضاء كي يسمع , رسميا هذا هو سبب وجوب كون القادة أكثر مشاركة في الحديث عن سابقهم ، ومع ذلك ، فإن أي فرد يمكنه التحدث ، لكن من سوف ينصت ؟

ما الذي تحتاج لقراءته ؟

- هناك العديد من الكتب المتاحة عن الاتصال والتي تقدم الكثير من الأفكار والنصائح للقادة المحتملين مثل " أسرار التواصل الكبير للقادة الكبار " (عن دار نشر ماجراوهيل 2003) للمؤلف جون بالدوني . وهذا الكتاب هو الأفضل ، و كتاب " صوت القائد " للمؤلفين بويد كلارك ورون جروسلاندر (الكتب المختارة 2004) وهذا الكتاب يستحق القراءة .

- للتعرف علي أمثلة حقيقية لمحدثين جيدين ، اقرأ كتاب " القصة الحقيقية " للكاتب جريحك دايك (عن دار نشر هاربركولينز , 2004) وكذلك كتاب " " أفسدتها دعنا نصلحها " (فيرجين بوكس , 2006) .

- كارمن جالو مستشار أمريكي تخصص في الاتصال في دائرة العمل وموقعه الإلكتروني www.carminnegallo.com يحتوي على نصائح مفيدة وقد كتب العديد من الكتب التي تتناول أفعال وسلوك قادة العمل الحاليين مثل " : أسرار العرض التقديمي عند ستيف جوبز " .

وللحصول علي نصائح حول كيفية نجاح الخطاب ، اقرأ كتاب " رؤى ودروس من أعظم مائة خطاب " للكابتن سامون ماير وجيرني كوردي (مارشال كافيندش 2010) .

ومن أجل نصائح قيمة من خبير على كيفية الاستفادة من صوتك أثناء الخطاب اقرأ " صوتك وكيفية استخدامه " (فيرجين بوكس 1994) لمدرّب الصوت المسرحي سيسلي بيري .

مإذا لوتذكرت شيئا واحد هاما

أننا نعمل على التواصل أكثر من الخطابة فكل ما يفعله القائد وكل ما
يقوله هو أن يرسل رسالة إلى مرؤوسيه .

الفصل الخامس

الدافعية والإلهام

ماذا يتناول الفصل إجمالاً

- كيف تحفز الآخرين بدون استخدام المال .
- مكونات الدافعية .
- القادة الملهمون .
- طرق جعل الجميع (مهتمين بالأمر) .
- الرغبة في التأثير تعتبر عاملاً محفزاً قوياً .

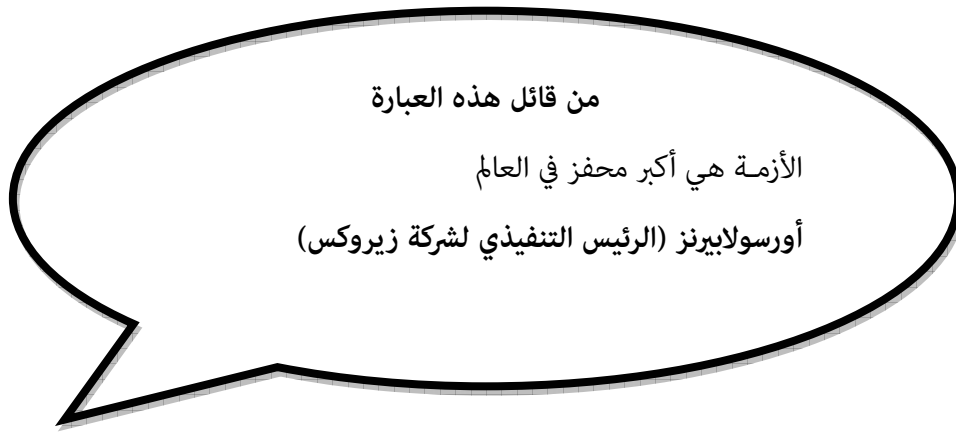
يمكن للقائد أن يتخذ أروع القرارات ولكنها تصبح غير ذات معنى إلا إذا استطاع أن يقنع كل من حوله ببذل قصارى طاقته وقدراته لتفعيل القرار حيث إن تحفيز الأتباع يعتبر تحديا صعبا أمام العديد من القادة لأن تحفيزهم قد لا يبدو طبيعيا لهم أحيانا وكذلك لأن الحفاظ على مستوى الدافعية قد يكون عملا مرهقا إلى درجة كبيرة .

المال ليس وسيلة للتحفيز

قبل أن نبدأ الحديث عن أساليب التحفيز دعنا نبدأ بالعرض لأسطورة مفادها أن أكثر الأخطاء شيوعا في دنيا الأعمال وبالتأكيد أكثرها انتشارا - هو الافتراض بأن المال يحفز الناس على الأداء بأفضل ما لديهم ، وهذا ببساطة ليس صحيحا ، وعلى الأقل لا يوجد في معظم الأحوال ، فالاعتقاد بأنه كلما دفعت إلى الناس أموالا أكثر سيبدلون أفضل جهد لديهم - هذا الاعتقاد سائد منذ أمد بعيد ، ولا يزال - حيث أن عالم الأعمال يعتمد كثيرا على المكافآت والعمولات وحوافز أخرى ، ولقد كان لتلك الأمور مفعولها لفترة من الزمن ولكنها ليست منتشرة في أيامنا الحالية ، إذن ، ما الذي تغير ؟ وكما يشرح دانييل بنيك الكاتب المهتم بعلم الإدارة بشكل مقنع في كتابه " الدافع " فإن الذي تغير هو طبيعة العمل ، و يوضح بنيك أن الدراسات المتتالية والمثيرة التي أجراها علماء النفس والسلوك البشري قد أظهرت بما لا يدع مجالا للشك أن دفع المزيد من الأموال للناس لإتمام عمل ما يؤتي ثماره فقط عندما يكون للمهمة مجموعة بسيطة من القواعد ونتيجة واضحة ، ولذلك ، إذا طلبت مثلا من مجموعة من العمال أن ينتجوا 100 قطعة في

أسرع وقت ممكن وأن هناك مكافأة لمن ينجز المهمة في أسرع وقت ممكن ، فإن الإثابة المالية يصبح لها مفعول قوي . حيث أنهم جميعا يفهمون ما عليهم فعله وأنهم إذا ما فعلوه في وقت أسرع من أي أحد آخر سوف يحصلون على مال أكثر.

بعبارة أخرى ، تعتبر الحوافز المالية جيدة جدا خاصة فيما يتعلق بجذب الناس إلى أداء مهمات آلية ومباشرة ، ولكن المشكلة هنا أن حياة الأعمال ليست بهذه البساطة حيث أن هناك مهمات قليلة جدا تشتمل على مهمات مباشرة لها بداية ونهاية ، فالعمل التجاري يتضمن اتخاذ قرارات معقدة والقدرة على الخلق والإبداع وقد أظهرت الدراسات أنه إذا ما عرضت على شخص ما مكافأة مالية لكي ينفذ هذه الأنماط من المهام بشكل سريع جدا أو بشكل أفضل من أي شخص آخر فإنه سوف يفشل بكل تأكيد .



يبين بينك أن العاملين في العصر الحديث تحفزهم ثلاثة أشياء هي : الاستقلالية والتمكن ووضوح الهدف ، وبعبارة أخرى إن ما يحفزنا هو الرغبة البشرية في أن نتحكم في حياتنا وأن نواصل التعلم وأن نتفوق في مجال ما ، وأن نشعر أننا نعمل من أجل هدف أسمى.

هناك أشكال عديدة لهذه الفكرة المحورية ، إذ يقول جون كوتر الكاتب المهتم بعلم الإدارة إن الدافعية والإلهام يحركان الناس ليس بدفعهم إلى الاتجاه الصحيح كما نفعل طبقا لأسلوب الأمر و السيطرة في القيادة ولكن بإشباع بعض الحاجات الإنسانية الأساسية والتي يقصد بها الحاجة إلى الإنجاز والاعتراف وتقدير الذات والفرصة لأن نعيش من أجل المثل التي نؤمن بها ، ويقول كوتر إن هذه المشاعر تمسنا بعمق وتستدعي استجابتنا القوية .

إذا ما قرأت آراء طائفة من القادة وكتاب القيادة والأكاديميين سوف تتغير مكونات الدافعية لديك قليلا ولكن في جوهرهم يدورون حول العناصر الثلاثة التي ذكرها دانييل بنيك ، فالثقة المتبادلة والاحترام والعمل الممتع والأهداف القابلة للتحقيق تعتبر أفكارا عرضة للنمو باستمرار ، ويشار إلى أن الرؤية التي تحظى بقبول عام هي أن العاملين يقبلون على تقديم أفضل ما لديهم إذا آمنوا بالرؤية ووجهته أو أهداف المهمة أو المؤسسة .

وشعروا أنهم يتلقون معلومات جيدة وأن لديهم الموارد التي يحتاجونها وأنهم أهل للثقة في عملهم وأن لديهم هدفا صعبا ولكنه قابل للتحقيق وأنهم يشعرون أن الشركة تحرص على رفاهيتهم .

القادة الملهمون

إن أفضل القادة - وأولئك الذين يتبعون الأسلوب الأصيل الملفت للنظر في القيادة والذي تحدثنا عنه في الفصل الأول - يفهمون مبدئيا أنهم بحاجة إلى أن يلبوا الحاجات البشرية الأساسية لكي يستخرجوا أفضل ما لدى الناس ويطلق على هؤلاء القادة أحيانا " قادة ملهمين " بسبب قدرتهم على أن يجعلوا

الناس يشعرون أنهم يعبرون عن أنفسهم أصدق تعبير ، وما يفعله هؤلاء القادة - في الواقع - هو تلبية الاحتياجات الأساسية للاستقلال والتمكن وتحقيق الهدف .

ليست الدافعية والإلهام شيئا واحدا ولكن لهما بالصدفة تأثير مماثل ، فتعريف القاموس للدافعية هو " عملية إعطاء شخص ما سببا أو دافعا لفعل شيء ما " في حين أن الإلهام هو القوة أو التأثير على الناس " من أجل تنشيط الإبداع والأفكار والروح الأخلاقية. هذه التعريفات شيقة حيث أن أحدهما (وهو المتعلق بالدافعية) يبدو أسهل في استيعابه من الآخر لأن الدافعية تعتمد أكثر على الواقع والحقيقة البينة (قدم سببا لإنسان ما على فعل شيء ما وهو يقوم به على الفور) ، في حين أن الإلهام أكثر روحانية ومن الصعب تحديده بدقة ، وبينما يمكن تعلم الأساليب التي تخلق جوا يثير الدافعية في مؤسسة ما إلا أن القادة الملهمين عادة ما يولدون ولا يصنعون .

في حين أن هذه المكونات الثلاثة لها مفعول جيد على المستوى العام ، وعلى المستوى الفردي إلا أنه لا يمكن تحفيز شخصين بنفس الشيء كما يرجع إلى القائد تحديد ما يناسب كلا منهما على خير ما يرام ، فقد يحتاج أحدهما إلى التشجيع والثناء والآخر قد لا يحتاج لأكثر من هدف واضح لكي يخرج أفضل ما لديه ، وقد يجد بعض الناس دافعية في الحاجة إلى التأثير في الآخرين أو إثبات أنهم أفضل منهم وهناك آخرون يحركهم الخوف أو الفشل .

ويشار إلى أن تحديد ما يثير دافعية الفرد يعتمد على قدرة القائد على قراءة وفهم الناس ، ولهذا السبب تتطلب القيادة الحديثة ذكاء عاطفيا .

الغاية

دعنا نلقي نظرة فاحصة على العناصر الثلاثة التي حددها دانييل بنيك ولنبدأ بالغاية - وهي الحاجة إلى الشعور بأننا نحقق شيئاً عظيماً ، و عادة ما يرتبط الشعور بالغاية ارتباطاً وثيقاً برؤية المؤسسة والتي يتم وضعها من قبل القائد ، فالرؤية الواضحة هي التي تضع هدفاً قابلاً للتحقيق ولكنه صعب والتي يرى الناس نفعا في الوصول إليها - هي عامل قوى ومحفز في حد ذاتها .

يميل أفضل القادة في مجال الأعمال إلى التركيز على ربط الناس بصورة أكبر ، وهذا يعني أن كل فرد في الشركة سواء كان يعمل محاسباً أو في قسم تكنولوجيا المعلومات أو المبيعات أو الاستقبال - يعرف أن عمله يسهم في النجاح النهائي للمؤسسة وفي رؤية القائد ، بيد أن بعض القادة يذهبون أبعد من ذلك - فهم لا يركزون مطلقاً على خطة أو إنجازات المؤسسة ولكن على كل ما له معنى في نظر العالم على المستوى الأرحب ، وبعبارة أخرى ، يعلمون الأفراد أن عملهم له قيمة وله غاية أرحب ، وكما يقول كيفين روبرتس - الرئيس التنفيذي لوكالة الإعلانات العالمية ساتش وساتش " إن دور القائد هو أن يشارك الآخرين في الحلم ، فكلنا نريد أن نعمل من أجل شيء ما أكبر من شيك المرتب وأكبر من إنتاج أحد المنظفات الصناعية " - فدور القائد هو أن يبين للناس أن عملهم ذو معنى وقيمة بشكل يفوق المهام التي يؤديونها كل يوم .

إن وكالة ساتش وساتشي هي مؤسسة خلاقية تحركها الأفكار تمتلك قوى عاملة شابة على أعلى درجة من الديناميكية - حيث إن متوسط أعمار

العاملين هو 27 عاما كما أن 20% من موظفيها يتركون الشركة وينتقلون إلى فرص أخرى (على الرغم من أن بعضهم يعود ثانية إلى ساتشي) ، ويلاحظ أن المعدل المرتفع للحراك في العاملين ليس علامة على أنها شركة تعيسة ولكنه مؤشر على أنها تميل لاجتذاب أناس خلاقين وقلقين لديهم رغبة كبيرة في استكشاف العديد من الخبرات مثل العيش في بلد مختلف أو إقامة شركات خاصة بهم ، وهذا أمر يؤمن به روبرتس ولكن لا يحاول فرضه ويستشهد بأنه في حين أن جيل والديه لم يكن يتوقع المتعة الكثيرة في أعمالهم ولذلك لم يصبهم الإحباط عندما لا يحصلون عليها إلا أن الجيل الحالي (والذي يطلق عليه عادة " جيل Y " وهم من ولدوا بعد عام 1980) يختلف اختلافا كبيرا ، فهم يبحثون عن المتعة وتحقيق حاجاتهم من هذا العمل وكذلك يتوقعون أن هؤلاء الأولاد لا يمكنهم بآية شركة لمدة خمس دقائق إلم يكونوا يحبونها " .

من الذي تحتاج إلى معرفة

كيفين روبرتس

هو الرئيس التنفيذي للوكالة العالمية للإعلانات ساتش وساتشي ، وقد ولد في بيئة فقيرة نسبيا في لانكاستر وعمل لدى نائب مدير المدرسة الشاملة المحلية أملا في مساعدته على تحويل مسار حياته بعد أن تم فصله من مدرسة القواعد وهو في سن 17 عاما وبدأ بعد ذلك حياته العملية مديرا لقسم العلاقات التجارية لدى مصممة الأزياء ماري كوانت في لندن في الستينيات قبل أن ينتقل إلى شركة جيليت ، ثم إلى بروكتر آند جامبل ثم إلى شركة بيبسي كولا .

تم تعيينه مديرا تنفيذيا للوكالة العالمية للإعلانات في عام 1997 في الوقت الذي كانت المجموعة تعاني من الأداء الضعيف والروح المعنوية المتدنية ، ويقال أن روبرتس قد نصح عند التحاقه بالشركة بأن يعيد هيكلتها وأن يجلب لها المواهب الجديدة من خارج المؤسسة ولكنه لم يأخذ بالنصيحة واحتفظ بجميع العاملين كل في عمله . وفي غضون عام بدأت الشركة في التعافي .

يتميز روبرتس بأن له أسلوب مختلف من حيث مظهره (حيث يرتدي دائما ملابس سوداء ولا يرتدي رابطة عنق على الإطلاق) وقيادته ، ويعتبر واحدا من أوائل القادة التنفيذيين للمؤسسات الكبرى الذي يمارس القيادة القائمة على المشاركة الوجدانية كما أنه يؤمن بشدة بأن دوره هو توظيف الأشخاص الملائمين وإعطائهم ما يحتاجون إليه والتأكد من أنهم سعداء وتركهم يواصلون عملهم في ظل تدخل بسيط جدا من القائد.

الاستقلالية والتمكن

المكونان الآخران لتحفيز الناس طبقا لدانييل بنك هما الاستقلالية بمعنى حاجتنا البشرية الأساسية للتحكم في حياتنا والتمكن بمعنى حاجتنا لأن نجود ما نفعله ، ويمكن ملاحظة هذين العنصرين في سلوك قادة الأعمال الجيدين حيث يميلون لأن يخبروا أتباعهم بأن كل شيء ممكن ويساعدوهم على الثقة بأنفسهم ويتفانون من أجل تحسين الثقة بالنفس وتقدير الذات من خلال ثنائهم باستمرار على الانجاز والتركيز على نقاط القوة لدى الناس بدلا من نقاط ضعفهم وإمداد الناس بالموارد التي يحتاجونها من أجل إتمام عملهم وتركهم يؤدون عملهم بأنفسهم ، هذا لأنهم يؤمنون بأنه بتركهم الناس يفكرون بأنفسهم في حل مشكلاتهم بدلا من إخبارهم بما يجب عمله فإن ثقتهم بأنفسهم سوف تتزعزع ، ومن الجدير بالذكر أن هذا المنهج تحفه بعض المخاطر ولكن أفضل القادة يميلون لقبوله من أجل النتائج المرجوة منه .

كجزء من هذا المنهج ، يميل هؤلاء القادة لأن يبذلوا جهدا منظما لكي يستمعوا بحق للعاملين داخل مؤسساتهم - وهذا لا يعني الدخول في مكلمة ولكن يعني خلق أنظمة وندوات يرحب فيها بالأفكار وتشجع ويمكن تبنيها إذا ثبتت قيمتها ، وهنا يرى الناس أفكارهم محل تطبيق أو يفهمون السبب في عدم الأخذ بها ، ويبين روبرتس أن إشراك العاملين في كل شيء يفعله بما فيه وضع الرؤية الخاصة بالشركة يعني أنهم جميعا ملتزمون بتحقيق نتيجة معينة .

يتبنى عدد كبير من الشركات فكرة الاستقلالية مما يحقق نتائج مذهلة ، فمؤسسة جوجل على سبيل المثال تقدم مبادرة تطلق عليها " 20% من

الوقت " والتي تعطي العاملين الحرية للعمل في أي مشروع يحبونه طالما ليس له علاقة بعملهم اليومي . وذلك لمدة يوم في الأسبوع ، والنتيجة أن بعض الأفكار الإبداعية للشركة مثل gmail خرجت للنور جراء هذه العملية .

قوة الروح المعنوية

دعنا نأخذ برهة من الزمن لننتحدث عن قوة الدافعية ، وتجدر الإشارة إلى أن مجال الأعمال ليس حربا كما يدعي بعض الناس ولكن قادة الأعمال يمكنهم تعلم الكثير من أسلوب نظرائهم في القوات المسلحة فالتدريب العسكري يركز بشدة على مهارات القيادة وبعض القادة الفاعلين من حيث قدرتهم على إلهام وتحفيز أتباعهم على تحقيق ما قد يبدو مستحيلا يأتون من القوات المسلحة ، وعندما تفكر فيما يفعله قادة الجنود والبحارة والطيارين - كاقناعهم بالمخاطرة بحياتهم لتنفيذ أوامر القادة - يتضح أن العسكريين في جعبتهم الكثير من الدروس التي يعلمونها جميعا إياها عن قوة الدافعية .

يتحدث القادة العسكريون عن معنويات جنودهم وليس الدافعية ولكن هناك علاقة وثيقة بين المجالين حيث تعرف المعنويات بأنها " الاتجاه والسلوك العقلي لفرد أو مجموعة وخصوصا فيما يتعلق بالثقة والنظام " وتعتبر المعنويات العالية أساسية إذا ما كان على الجيش أن يعمل بأفضل ما لديه من قدرات ، حيث يقول لورد إنج رئيس الأركان السابق أنه بدون الروح المعنوية العالية لا يعدو أي جيش من كونه مجموعة من الرجال التعساء المرعوبين فالمعارك الشهيرة على مر التاريخ منذ معركة اجنيكورت حتى معركة بريطانيا - تبين أن بإمكان فئة قليلة من الناس أن تغلب عدوها وإن فاقها عددا بشرط أن تكون روحها المعنوية عالية كما لو أن الإحساس الجمعي بالإيمان

بالنفس يخلق قوة جماعية أعظم بكثير من عدد الأفراد ونتيجة لذلك يعمل القادة العسكريون بجد للحفاظ على الروح المعنوية العالية لرجالهم في كل الأوقات .

من قائل هذه العبارة

تعديل نسبة المعنويات إلى الجسم نسبة ثلاثة إلى واحد

نابليون بونابرت

قال فيسكاونت سليم - الذي قاتل في الحربين العالميتين الأولى والثانية - ذات مرة أن الروح المعنوية لها أسس عقلية وروحية ومادية قوية ، وبعبارة أخرى ، يحتاج الجنود للإيمان بأن ما يقومون به هو عمل مهم وأن الأهداف قابلة للتحقيق وأنهم تلقوا إعدادا وتسليحا جيدا قدر الإمكان ، كما يقضى أفضل القادة العسكريين وقتا كثيرا ويبدلون جهدا كبيرا للتأكد من تلبية هذه الحاجات وإظهار مساندتهم التامة لرجالهم .

يقول الفريق باتريك كودينجلي قائد فرقة " جردان الصحراء " البريطانية أثناء حرب الخليج الأولى بينما كان معسكرا مع جنوده في صحراء المملكة العربية السعودية بانتظار الأوامر بالتقدم صوب الكويت ، كان يتأكد من أن رجاله يداومون التدريب على إجراءات الإخلاء للجنود الجرحى

ليس لأنهم بحاجة إلى التدريب ولكن لأن هذا كان يساعد على التأكيد على أنهم إذا جرحوا سيتم عمل كل شيء ممكن لمساعدتهم بأقصى سرعة ممكنة، وفي نهاية التدريب كان كل فرد من رجاله يعرف أن الجندي المصاب يمكن أن يصل إلى المستشفى الميداني في غضون ساعة ونصف الساعة ، إن هذا التعزيز الجيد للرؤية بأن القائد يضع في اعتباره مصالح رجاله يعتبر أمرا حيويا في الحفاظ على الروح المعنوية وينسحب هذا أيضا على عالم الأعمال فالناس بحاجة إلى أن يعرفوا أن قائدهم والمؤسسة أيضا يهتمون بهم ويساندونهم ، ولو أن الشركة قدمت لهم أفضل ما لديها فإنهم بالتالي سوف يقدمون أفضل ما لديهم لها .

تفعيل الدافعية

إذا عرفت ما تبحث عنه من الممكن أن ترى قادة للأعمال يفعلون نظرية الدافعية ، وخير مثال لذلك هو السير ثيرى بهي - رئيس أركان تيسكو المتقاعد حديثا - الذي قال إن نجاح القائد يعتمد على تكوين قوى عاملة سعيدة ، ولقد بين أن على القائد أن يوفر أربعة أشياء أساسية لكي يرضى ويحفز رجاله : عملا شيقا ، وفرصة للارتقاء بتطلعاتهم ، والاحترام ، وقائد يساعدهم بدلا من أن يكون أكبر مشكلة أمامهم .

تعتبر " تسكو " مثالا جيدا على الصعوبات التي تواجه القادة عند تحفيز العاملين ، بسبب الحجم المهول للقوى العاملة بها (على الأقل 4572000) غالبيتهم يعملون في وظائف منخفضة الأجور ، ويشار إلى أن نجاح أية شركة إلى حد كبير كما يقول السير تيري مرارا وتكرارا - يعتمد

على العمل تجاه عمال التفتيش ومنسقي الأرفف ، كما أن طريقة أداء هؤلاء العمال لا تعتمد على الأهداف التي حددت لهم أو القواعد الواجب عليهم اتباعها ولكن على حقيقة مشاعرهم تجاه صاحب العمل .

مع أخذ هذه الأمور في الاعتبار ، تمكنت " تسكو " من تطوير أسلوب متميز في الإدارة أولا: أنها تخصص وقتا طويلا في تشجيع الرجال ، ويقول السير تيري " إن البيع بالتجزئة بيئة قاسية وتنافسية ولكننا نخصص جل وقتنا في مساعدة رجالنا على تكوين انطباع جيد عن أنفسهم وعن العمل الذي يؤدونه ، فهم لا يتجولون في مكان العمل والنقد يدوي في آذانهم ، إذ إننا نبني الثقة والدافعية عن وعي .

ثانيا : أنها تأكدت من أن تقدم أية شركة ليس ممكن فحسب بل هو القاعدة ، فهناك فواصل قليلة بين العديد من الوظائف في الشركة ولذلك فإن معظم الناس الذين يعملون بها يمكنهم القيام بأي عمل فليس هناك فاصل واضح بين الأدوار ولا يشعر العاملون أنهم يؤدون عملا رتبيا تبعا لتركيب الشركة .

ثالثا : يعزز البناء الهرمي للشركة جوا من الإمكانية إذ توجد فقط ست مستويات للإدارة تبدأ من عامل الفحص حتى الرئيس التنفيذي ويدخل واحد من كل عشرة في أي وقت في تدريب للمستوى الأعلى ، والرسالة الواضحة هنا هي أنك إذا كنت مستعدا لأن تكرر جهدك للعمل فإن التقدم محقق لا محالة .

رابعا : لدى الكثير من العاملين اهتمام عظيم بنجاح المؤسسة فمن بين 472000 موظف على مستوى العالم يوجد 195000 يشاركون في مشروع الأسهم بالشركة ويتعرضون للمخاطرة على المستوى الشخصي .

وأخيرا ، قام السير تيري وهو القائد بتقديم الدعم المتواصل لأسلوب الشركة باتباع نمط سلوكي معين حيث يعمل كل سنة لمدة أسبوع كامل منسقا للأرشف في أحد المحلات وبهذا العمل فإنه يحقق هدفين : أنه يأخذ فكرة مباشرة عن أي من المشكلات التي يواجهها العمال الذين يتعاملون مع الجماهير وكذلك فإن ذلك يعزز القول بأن أي شيء ممكن ، فإذا استطاع أن يؤدي عمل منسق الأرشف - نظريا - فإن العامل نفسه سوف يعمل به وباقتدار .

من الذي تحتاج إلى معرفته

السير تيري ليهي

هو الرئيس التنفيذي لأكبر مجموعة سوبر ماركت في المملكة المتحدة ، ويعتبر السير تيري ليهي مثالا للقيادة المتميزة ويرجع إليه فضل توسع " تسكو" الهائل كمحلات للبيع بالتجزئة على المستوى المحلي وكذلك الدولي وكذلك لانتقالها إلى الأسواق الجديدة .

ولد ليهي في ليفربول وتلقى تعليمه بمدرسة القواعد واعتاد خلال العطلات المدرسية السفر إلى لندن للعمل في فرع " واندويرث " التابع لتسكو كمنسق للأرشف لأنه لم يتمكن من العثور على عمل قريب من المنزل .

بعد حصوله على درجة في علوم الإدارة تقدم ليهي للالتحاق بتسكو كجزء من برنامج الجامعة التدريبي ولكن ذهبت الوظيفة إلى شخص آخر ، وبعد ذلك بعامين في عام 1979 تقدم ليهي مرة أخرى والتحق بالشركة كمسئول تسويق . عين ليهي في مجلس الإدارة في عام 1992 قبل أن تصبح الشركة أكبر مؤسسة في تجارة التجزئة ببريطانيا بثلاث سنوات ثم خلف رئيسها اللورد ماكلورين وأصبح الرئيس التنفيذي للشركة في عام 1997 .

ويرجع قدر كبير من نجاح ليهي في تسكو إلى استراتيجيته في التركيز على الفهم الجيد لسلوك العملاء بدلا من اتباع أساليب تجار التجزئة الآخرين ، وكانت إحدى نجاحاته هو إدخاله مشروع كارت الشراء الذي ساعد الشركة في التعرف على العادات الشرائية للعملاء بالإضافة إلى تشجيع تكرار عملية الشراء ، وفي حين وجه نقد ليهي بأنه جعل من تسكو مؤسسة مترامية الأطراف إلا أنه واصل سياسة التوسع المكثفة قبل إعلانته نية التقاعد في مارس 2011

تعتبر وكالة " تسكو " مثالا على التحدي الموجود في تحفيز مجموعات هائلة من البشر وتقديم لنا أسلوبا سلوكيا رئيسا للقادة الجيدين الذين يبذلون جهدا عظيما للتأكد من أن كل فرد يشعر بأنه مشارك في نجاح الشركة .

الاحتفاء بالنجاح ، جماعيا

إن الاحتفاء بالنجاح حتى وإن كان صغيرا - يعتبر عنصرا فعالا في الحفاظ على الدافعية ، فهو يتفق مع حاجة الإنسان الأساسية للاعتراف بجهوده كما يسمع للقائد بأن يبين بوضوح أن هناك شيئا ما يتم إنجازه ، فالاحتفاء بالنجاح أمر حيوي جدا لأنه يركز تفكير كل فرد على الأمور التي تسير في الاتجاه الصحيح .

ومن طبيعة الأمور في عالم الأعمال تخصيص وقت كثيرا جدا لتحليل الأمور التي كانت تسير بشكل خاطئ في أي موقف معين مع

تخصيص النذر اليسير من الوقت في تحليل الأمور التي تسير في الاتجاه الصحيح ، وفوق كل ذلك ، تجدر الإشارة إلى أن القادة يحرصون على تحقيق النجاح وليس الفشل ، فإذا لم تفهم السبب في ربحك كيف تأمل في تكراره .

إن القادة الجيدين عادة ما يخصصون وقتا للتوقف والاحتفاء مع أتباعهم عندما يحقق شيء ما نتيجة طيبة ويقول جريج دايك إنه يفهم أهمية الاحتفالات البسيطة بعد زيارة إحدى الشركات الأمريكية حيث كان يرى غرفة مخصصة لتخزين الهدايا وهي مليئة بالبالونات والنباتات والهدايا الصغيرة الأخرى ، وقد قيل له أنه بإمكان أي شخص في الشركة أن يختار أية هدية ويرسلها إلى أي من زملائه كنوع من " الشكر " على مساعدة قدمها له أو إذا شعر أنه يستحق المكافأة ، " إنني أعتقد أن هذا نوع من الذكاء لأنه يكلف المؤسسة قليلا من المال ولكن لك أن تتخيل رد الفعل إذا ما جلست إلى مكتبك وجاء أحدهم يهديه إليك .

يقول ديك إنه عندما كان يشغل منصب المدير العام للـ BBC كان غالبا ما يقضى بعض الوقت في كتابة خطاب عبر البريد الإلكتروني لموظفيه يهنئهم فيه على برنامج جيد و قد أرسل خطابا لكل فرد في الهيئة بعد أن أذاعت الـ BBC الحفلة الموسيقية بمناسبة جلوس الملكة والذي عزف خلالها عازف الجيتار بريان ماي في شرفة قصر باكينجهام ، حيث يقول " وصلت إلى مكتبي في اليوم التالي وقمت بإرسال خطاب لكل فرد أقول له فيه " ألم يكن ذلك مدهشا " ؟ ألم نوّد بشكل جيد ؟ وقد يكون لدى كل فرد نفس الشعور في ذلك الوقت ولكن كان من المهم أن نقول ذلك .

من المهم أن نذكر في هذا المقام أن جريج دايك أرسل خطابات التهئة لكل فرد في الـ BBC سواء كانوا من القائمين على إذاعة الحفلة الموسيقية أم

لا ، هذا لأنه كان حريصا على معاملة كل نجاح على أنه جهد جماعي ، وهذا يعتبر أمرا حيويا في ضمان الدافعية الجماعية للمؤسسة .

المشاركة الجماعية

من المؤكد أن بعض الناس في شركة ما يصبحون أكثر انشغالا وبشكل مباشر بتحقيق الهدف أكثر من الآخرين ويصدق هذا على وجه الخصوص في المؤسسات الكبرى ، حيث يشعر البعض بالاهتمام الشديد ويتواجدون في الموقع لحظة النجاح أو الفشل ، وآخرون قد يلعبون دورا مساندا حيويا لدرجة أن الإنجاز قد لا يتحقق بدونه ومع ذلك يشعرون بأنهم مستبعدون - وتلك مشكلة أمام القائد لأن المستبعدة عن النتائج يميلون لفقدان الدافعية بسرعة شديدة ، ولكن قد يصبح الموقف أكثر خطورة من ذلك لو أن هؤلاء العاملين غير المشمولين في النجاح يبدأون في الشعور بالضجر من أن إسهامهم قد تم تجاهله أو نسيانه .

عادة ما يفهم القادة الجيدون أهمية ضم كل الأفراد عند صياغتهم للرؤية ، وهناك وصف دائما ما يتكرر ذكره للزيارة التي قام بها الرئيس الأمريكي جون كينيدي لمركز الفضاء التابع لوكالة تاسا في عام 1962 ، إذ بينما كان يسير في إحدى الممرات توقف لكي يتحدث إلى أحد الموظفين ، وهو عامل نظافة وقال " مرحبا " ماذا تفعل هنا ؟ رد عامل النظافة : سيدي الرئيس ، إنني أساعد في وضع رجل على القمر " ، قد لا تكون تلك الرواية حقيقية ولكنها لا تزال حكاية عظيمة لأنها تبين وبوضوح أنك لا يلزمك لأن تكون على قمة المؤسسة لكي تشعر بالدافعية نحو الغاية المشتركة للمؤسسة ، ولكن

الحقيقة بأن عامل النظافة بوكالة ناسا كان يشعر أنه يسهم في تحقيق الهدف النهائي
تعتبر دليلا على قوة قيادتها لأن هذا الإحساس بالانتماء يجب أن يخلق وينمي على يد
القائد .

يعتبر رون دينيس ، الرئيس التنفيذي السابق لفريق سباق فورميولا واحد . ما
كلارين مثلا آخر للقائد الذي يبذل جهدا حقيقيا لكي يتأكد من أن كل فرد في شركته يشعر
بأنه مشارك بقدر الإمكان في نجاحها ، فطبيعة " فورميولا واحد" تعني أن هناك فريقا
صغيرا نسبيا من العاملين في ما كلارين يسافرون حول العالم من سباق لآخر ويعملون على
إصلاح السيارات ومساندة السائقين ويتواجدون على المضمار في كل سباق . وإذا ما فازت
إحدى سيارات ماكلارين يتواجدون جميعا للاحتفال بالفوز كفريق ولكن المائتين الآخرين
أو نحو ذلك من موظفي ماكلارين يشاهدون السباق في المنزل على شاشات التلفزيون مع
بقية الجماهير حول العالم ، وفي ذروة موسم " فورميولا واحد" يصبح من السهل نسيان
الناس الموجودين في منازلهم ولكن دينيس كان يفهم أهمية التأكد من أن كل العاملين
يعرفون أنه يقدر الدور الذي يؤديه كل فرد في كل سباق من موظف الاستقبال حتى
سائقي الفريق .

بعد كل سباق كان رون دينيس يعود إلى مركز الشركة في ساري ويجمع كل العاملين
في الشركة في المقصف المخصص للموظفين وهو عبارة عن غرفة تتسع لما يصل إلى 120
شخص ولكن بعد يوم السباق كان يتجمع أكثر من 200 شخصا في المقصف يملئون كل
الزوايا بل كان بعض منهم يقف فوق المناضد ، وكان دينيس يتحدث إليهم عن كل التفاصيل في
السباق ويشرح ما كان يحدث في كل مرحلة والقرارات التي كان الفريق يتخذها من

وراء الستار ، وبنهاية الجلسة كان كل فرد في الشركة يعرف قصة السباق من وجهة نظر فريق السباق ، وكان دينيس يصف هذا بأنه شعور داخلي للتأكيد على أن كل فرد يشعر أنه عضو في الفريق ويشعر أنه مشارك وأن إسهامه مهما كان ، كان محل تقدير .

من قائل هذه العبارة

لا أريد أن أسمع أن الشخص الجالس في مكتب الاستقبال لديه مسؤوليات أقل من مدير العمليات ، فالشخص الجالس في مكتب الاستقبال في الواقع هو الذي يتلقى المكالمات التليفونية من رئيس اللجنة الأولمبية الدولية ، كلنا مشاركون .

لورد كو

الولاء والحب

إن إحدى أقوى الدوافع هي رغبة أحد الأتباع في أن ينال رضى قائده ، إذ أن بعضا من المؤسسات الناجحة في السنوات الأخيرة كانت تحت قيادة أناس لا يحوزون الاحترام فقط بل الولاء والحب من قبل أتباعهم .

لقد حاز جريج دايك بدون شك على حب وولاء موظفيه عندما كان في الـ BBC والذي اتضح جليا عندما تظاهر الآلاف منهم خارج مكاتبهم في اليوم الذي تقاعد فيه ، ولقد تكون جزء من هذا الحب بفعل الحقيقة البسيطة بأن المؤسسة أصبحت أكثر نجاحا تحت قيادته ولكن يرجع الجانب الأكبر إلى قدرته على أن يتعاطف مع مرؤوسيه يبين كثير من قادة الأعمال المحدثين إلى أن التعاطف أمر أساسي في تحفيز الموظفين ، حيث أنه يشكل أساس الفرق بين القائد الذي يأمر أتباعه بصعود أحد الجبال والقائد الذي يقول " ها أنذا سوف أصعد الجبل "ومعه أتباعه يرددون " سمعا وطاعة ، نحن صاعدون معك " .

يؤكد دايك على روح التعاطف هذه من خلال عاداته في التواصل بشكل شخصي ، حيث كان يطلب من كل الأفراد أن ينادوه بـ " جريج " والتأكد من أنه يرد على كل شخص أرسل إليه خطابا وكتابة ملاحظات شخصيته لأي موظف يمر بمأساة أو بحادث سعيد ، ويبين دايك أننا جميعا لدينا عشرة أيام مهمة في حياتنا وهي قد تكون يوم زواجنا ، ويوم ولادة أطفالنا ، وأحفادنا ويوم وفاة والدينا أو أحد أحبائنا ، ويعتقد دايك أنه من الطيب لأي قائد أن يحدد أو يعرف كل الأيام المهمة في حياة أي شخص يعمل لديه بإرسال خطاب تعزية شخصي أو زهور أو الاحتفاء بهم ، ويبين أن هذا هو الجانب الإنساني الذي يجب عمله ولكن النتيجة النهائية هي أن الناس يشعرون أنهم يعاملون كأناس حقيقيين ولهم حياة حقيقية وليسوا مجرد موظفين .

إن القادة الذين يحققون أقصى درجات المحبة والمودة بين موظفيهم يميلون لأن يخلقوا جوا من القرب الشخصي بين القائد والمرؤوس ، ويتمتع القادة العسكريون الأكفاء على وجه الخصوص بهذه الموهبة التي لها تأثير

مدهش على اعتبار أن القوات المسلحة تعمل في ظل بناء هرمي صارم حيث قام أفضل القادة العسكريين بتحقيق مستوى من الأخلاص بين رجالهم مما يعني أنهم يتبعون قائدهم أينما ذهب وبدون سؤال ، ومن المعروف أن هذا الإخلاص يقويه إعلان القائد المتكرر أنه يضع رفاهية رجاله فوق كل اعتبار ، وتجدر الإشارة إلى أنه عندما أصيب الإدميرال نيلسون بقذيفة خلال المعركة تم على الفور استدعاء طبيب السفينة أثناء علاجه لجندي مصاب ولكن نيلسون أشار عليه بالعودة قائلاً أنه سوف يأخذ دوره " في صف رجالي الشجعان " ، ويتحدث القادة العسكريون مرارا وتكرارا عن أهمية إعلام رجالهم أن رفاهيتهم هي أول اهتمامات القائد من خلال الأمر، علي سبيل المثال، بإقامة مراكز إيواء الجنود في أي معسكر جديد قبل ميس الضباط .

من قائل هذه العبارة

إنني أشعر دائما أن أي مدير يحقق الكثير عندما يستطيع تحفيز شخص آخر ، وعندما يتعلق الأمر بنجاح مكان ما ، فإن التحفيز يعتبر كل شيء .

لي لاكوكا

(المدير التنفيذي السابق لشركة كرايسلر)

قريب ، ولكن ليس بالدرجة القصوى

الشرط المهم هنا هو أن العلاقة بين القائد والمرؤوس قد تكون وثيقة - أو تبدو وثيقة - ولكنها هي العلاقة التي تقوم على الاحترام الشخصي والحب وليس على بعض الصفات التي تميز الصداقات في حياتنا الشخصية ، إن جانباً من الرعب الذي يميز أسلوب ديفيد بارنيت في كتابه " المكتب " هو إيمانه الراسخ بأن يكون صديقاً لموظفيه وأنه المسئول عن جعل العمل نوعاً من المتعة ، ويتحدث كثير من القادة الملهمين - وآخرون كذلك - عن أهمية خلق جو من المرح في العمل ، وما يقصدونه هو أنه يجب أن يستمتع الناس بعملهم وأن يتحفزوا لأدائه وليس القصد هو النكات العملية التي يطلقها المولعون بديفيد بارنيت ، إن إجبار الناس على المرح لا يمثل وسيلة تحفيزية بل هو في الحقيقة عامل صنيعة بالنسبة لهم ، فالمرح يجب أن يكون منتجا عضويا ثانويا لعمل مشجع ومحفز .

ليست القيادة مسابقة في الصداقة ، فهناك فوائد حقيقية في اقتراب القائد من أتباعه لأنه يسمح للقائد بأن يتعرف جيداً على أتباعه وهو أمر يعتبر من المتطلبات الأساسية في ضبطهم بشكل جيد ولأنه يسمح للاتباع بمعرفة المزيد عن القائد وهو أمر يبعث على الولاء والثقة والالتزام ، ولكن من الصعب بل من المستحيل في نظر البعض - على القائد أن يقيم صداقة حقيقية مع أي من أتباعه .

إن الدافعية موضوع معقد وسوف نعود إليه ثانية بشكل آخر عندما نتحدث عن كيفية تحكم القادة في الأداء وتشجيعهم للأداء المرتفع ، كما أن القول بأنه يرجع إليك - كقائد - العمل كوقود يفجر الطاقة التحفيزية

للمؤسسة قد يصبح فكرة مرعبة ولكن العناصر التي ناقشناها في هذا الفصل قد تساعد في وضع أساس قوي يمكننا البناء عليه .

كما أنه صحيح أن كثيرا من القادة يمكنهم أن يكونوا عامل تحفيز شديد بدون أن يفكروا في ذلك الأمر كثيرا لأن حماسهم للمؤسسة التي يعملون بها والفريق الذي يقودونه له مفعول طيب جدا بالنسبة للعمل .

ما الذي تحتاج لأن تقرأ

كتاب دانييل بنيك عن الدافعية " الدافع " تلك الحقيقة المدهشة عما يحفزنا " عن دار نشر ريفرهيد ، (2009) وهو جدير بالقراءة ويمكن الحصول على المزيد من المعلومات بالدخول إلى موقع الكاتب WWW.DONPINK.COM والكتاب الآخر الجدير بالقراءة هو كتاب جون أدير " القيادة والدافعية " قاعدة المناصفة والمبادئ الثماني الرئيسية لتحفيز الآخرين "

(عن دار نشر كوجان بيچ ، 2009) والذي يحتوي على نصائح مفيدة يمكن تفعيلها . إن إحدى أفضل الطرق لمعرفة المزيد عن الدافعية والكيفية التي يلهم بها القائد أتباعه بشكل يجعلهم يبذلون أقصى ما لديهم هي قراءة أوصاف القادة في مواقف مختلفة ، حيث كتب لي لاکوکا - المدير التنفيذي لشركة كرايسلر في الفترة من 1978 حتى 1992 كتابا شيقا بعنوان " سيرة حياتي " (عن دار نشر سيدج ويك وجاكسون ، 1985) والذي يتناول بالتفصيل كيف عمل على إحداث تغييرات في الشركة التي

كانت تكافح من أجل البقاء ، كذلك يكتب كيفين روبرتس رئيس ساتش وساتشي
مدونة منتظمة على الموقع

(www.krconnect.blogs.com) والهام الناس كما أن موقع كيفين
(www.saatchikivin.com) جدير بإلقاء نظرة عليه .

يطلق الكسندر كيروف على نفسه " المسئول الرئيسي عن السعادة ولديه
أشياء شيقة يريد أن يقولها عن السعادة في العمل(blogspot.com). والذي
يناقش في الغالب آراءه حول تحفيز وكيفية ارتباطها بتحفيز العاملين .
(www.positivesharing.com)

ماذا لو تذكرت شيئاً واحداً

يميل الناس لأن تحركهم العواطف الإنسانية الأساسية وليس المكافأة
المالية

الفصل السادس

إدارة الأداء

ماذا يتناول الفصل إجمالاً

◀ المقصود بالأداء المرتفع

◀ طرق صياغة الأهداف وقياس الأداء

◀ كيف تقيم فريقك

◀ طرق التعامل مع ذوى الأداء المنخفض والمتوسط والمرتفع

◀ كيفية إعداد الجيل القادم من القادة

يعتبر الفريق أو المؤسسة على مستوى من الجودة بقدر ما لديه من أعضاء فاعلين , فالشركات الناجحة تركز على أداء العاملين بها ولقد تحدثنا في الفصول السابقة عن الطريق الذى يحدد به القادة أفضل الناس وكذلك طريقة تحفيزهم , إذ إن الهدف النهائى هو تشجيعهم على إخراج أفضل ما لديهم وبشكل ثابت , ويطلق على هذا الأمر فى عالم القيادة غالبا مسألة تشجيع " الاداء الراقى " ولكن ماذا نقصد بالأداء الرقى ؟

ما الذى يدفع الناس إلى الأداء بأقصى ما لديهم فى حين أن الآخرين يرضون بأداء العمل دون ان يكلفوا أنفسهم عناء أدائها بشكل أفضل ؟

يعتبر الاداء الراقى وعلى الوجه الخصوصى الطريقة التى يشجع بها القادة على الاداء الراقى ويعملون على تطويره لدى أتباعهم ، مجالا جاذبا للكثير من الاهتمام فى دراسة القيادة ويصبح الاهتمام بهذا الموضوع أقوى فى فترات الركود عندما تضطر الشركات بتخفيض القوى العاملة لديها وتركز على تحقيق أقصى المستويات الإنتاجية بأقل عدد من الموظفين وعموما يجب ان يكون الأداء الراقى محل اهتمام دائم لدى أى شخص يريد ان يصبح قائدا جيدا أو عظيما وليس مجرد موضوع نستحضره وقت الأزمات .

إن افضل القادة هم أولئك الذين لديهم القدرة على تشجيع الجميع على بذل أقصى ما لديهم طوال الوقت .

من قائل هذه العبارة

يجب ألا يعين أى شخص على الإطلاق فى منصب
إدارى إذا كانت رؤيته تركز على نقاط الضعف لدى
الناس وليس نقاط قوتهم

بيتر دراكر

إن إدارة الأداء (والتى تفهم فى الغالب على أنها إدارة الأداء المتدني وليس استثارة الأداء الراقى)
تعتبر مفهوما حديثا نسبيا فى عالم القيادة الذى يركز على حقيقة أنه لا يعتبر القائد فعالا إذ
عجز عن تشجيع الناس على الاداء بأفضل مألديهم ويعتبر الكاتب والمستشار بيتر دار كار
شخصية غير عادية نسبيا بين الأسماء المعروفة فى عالم القيادة إذ إنه كرس جل حياته للتاكيد
على أن قيمة الشركة تركز على العاملين بها وأن الدور الرئيسى لأى قائد (أو مدير) هو أخراج
افضل مألدى الناس الذين يعملون معهم كما انه كان يشدد دوما على ان واجب القادة هو
البحث عن نقاط القوة لدى هؤلاء الناس وإيجاد السبل لتحسين مواهبهم وإظهار قدراتهم بما
يعود بالنفع على الشركة

من تحتاج إلى معرفته

بيتر دراكر

ولد بيتر در اكر في النمسا في عام 1909 وتوفي في عام 2005 ولقد بأ حياته كصحفي في ألمانيا قبل أن يغادرها في عام 1933 إلى إنجلترا ثم بعد ذلك إلى الولايات المتحدة حيث حصل على الجنسية الأمريكية وعمل محاضرا في جامعة نيو يورك وبعد سنوات وضع برنامج " الماجستير في إدارة الأعمال " الامريكي الأول في كلية كلير مونت للدراسات العليا

لقد كان دار كار مهتما بشكل خاص بسلوك البشر وطريقة تطوير وإدارة العلاقات فيما بينهم حيث درس ماكان يطلق عليه " البيئة الاجتماعية " في مواقف متعددة بما فيها على الأعمال وكان يؤمن بشدة ان البشر هم أهم الموارد في اى شركة وأن دور القائد هو أن يوفر لهم الحرية والقدرة على الأداء ، وكان دائما مايعرب عن رفضه لنموذج القيادة القائم على " الأمر والسيطرة " وعن شعوره بأن أية شركة بإمكانها أخرج أفضل مالمديها فقط عندما تتبع نظاما لامركزيا ويشار إلى أن أشهر مآثر عنه هو اهمية خلق " جماعة " في كل نواحى حياتنا وخصوصا في العمل لأن البشر اساسا هم كائنات اجتماعية ورغم ذلك اصابه الاحباط في سنواته الاخيرة من الاسلوب الذى كانت تداربه كثير من الشركات كما أدان الاتجاه المتصاعد في الثمانينات نحو الرواتب المرتفعة للتنفيذيين مبينا ان الرئيس التنفيذي لاية شركة يجب الا يتقاضى اكثر من عشرين ضعف مايتقاضاه عامل الارشيف

وبدا بعد ذلك في الإعراب عن شكوكه في قدرة المؤسسات على خلق مجتمع مساند وأصبح ناقدا صريحا للرأسمالية .

كان أول كتاب وضعه دار كار "مفهوم الرأسمالية" وهو نتاج دراسة لمدة عامين لأعمال جنرال الكتك في الابيعينيات .وبلغ إجمالي كتبه 39 كتابا بما فيها كتاب " ممارسة الإدارة والمدير التنفيذي الفعال "

وبدا بعد ذلك في الإعراب عن شكوكه في قدرة المؤسسات على خلق مجتمع مساند وأصبح ناقدا صريحا للرأسمالية .

كان أول كتاب وضعه دار كار "مفهوم الرأسمالية" وهو نتاج دراسة لمدة عامين لأعمال جنرال الكتك في الابيعينيات .وبلغ إجمالي كتبه 39 كتابا بما فيها كتاب " ممارسة الإدارة والمدير التنفيذي الفعال "

كيف يمكن للقائد أن يعرف متى يؤدي شخص ما بأفضل ما لديه وكيف يمكن له أن يشجع الاداء الراقى لدى مجموعة متباينة من الناس ؟ ولكي تفهم هذه العملية عليك ان تفهم اولا مالذى يحمل الناس على الأداء بأقصى مالمديهم من قدرات .

ماهو الأداء الراقى؟

لقد أجرى الاسترالى اندروميكل بعض الابحاث الجيدة عن الاداء الراقى فى السنوات الاخيرة وكان يعتبر حتى أواخر التسعينيات منافسا منتظما فى سلسلة (الرجل الحديدي للانقاذ) باستراليا وهى سلسلة من المسابقات الماروثونية الشاقة تشمل التجديف والسباحة والتزلج على الماء والجري

يتنافس فيها نخبة من الرياضيين من أكثر من ثلاثين دولة وعلى مدار عدة سنوات كان يحاول ميكل فهم السبب في فشله في أن يكون من بين الخمسة الأوائل في المسابقات وقد كان أداة دائما جيدا وعادة ضمن العشرة الأوئل ولكن كان يتساءل ما الذي يميز الثلاثة او الخمسة الأوائل عن البقية ؟ هل كانوا مجرد رياضيين ذوي قدرات افضل ؟ أم كان هناك شئ في نفسياتهم واتجاهاتهم يجعلهم أفضل من الآخرين .

وكانت نتيجة هذا البحث حول ذوى الأداء الراقى في مختلف مراحل حياتهم أن تمكن ميكل من تحديد عدد من الظروف يبدو أنها هى التى تعمل على الارتقاء بالأداء لدى بنى البشر سنعرض بعضها في هذا الفصل .

وأول ماتوصل اليه هو وجود منافسة صحيحة وهو شئ أصبح أقل انتشارا في المجتمع في السنوات الاخيرة حيث ينصب التركيز على المشاركة وليس الفوز حيث يكافأ كل فرد على جهده بغض النظر عن إسهاماته في النتيجة ولكن الحقيقة هى أنه لايمكنك تشجيع الأداء الراقى إلا إذا كنت قادرا على التمييز بين من يقدمون إسهامات ومن لايقدمون وإثاب' من يؤدون بشكل جيد ومعاقبة من لا يؤدون بشكل جيد .

يعنى هذا ان القائد يحتاج الى خلق نظام يمكن قياس الاداء فيه وكذلك إثابته , من خلال نظام يفهمه كل فرد في المجتمع وتكمن الحجة في النفسية البشرية الأساسية فالناس يحبون النظام كما يحتاجون لفهم السبب في إثابة بعض الناس وعدم اثابة البعض الاخر في بيئة تنافسية مثل مكان العمل والمشكلة التى تواجه القادة في مجال الاعمال هي انه من غير الواضح دائما وخصوصا في الشركات الكبرى من الذى يؤدي بشكل جيد ومن يؤدي بشكل سيئ وفي الواقع يبدو من الواضح امام المحيطين بمن يؤدي أداء

ضعيفا أنه لا ياتي بعمل جيد مما قد يسبب قدرا كبيرا من الحنق إذا لم يعلم ذووا المناصب العليا في المؤسسة بهذا الأداء الضعيف .

إن النظام الحيد لإدارة الأداء يسمح للناس بأن يتعرفوا على حقيقة وضعهم بالمقارنة بالآخرين وإن يتأكدوا من أن كل فرد في الشركة لديه نفس الفهم ، كما انه يوفر نوعا من اليقين والطمأنينة ويحمي المؤسسة من الاتجاهات الهدامة في السلوك البشرى ، وكما يبين عالم الأجناس البشرية ريتشارد دوكنز فإن الناس - في حالة عدم وجود شواهد قوية على التسلسل الهرمى يبدأون في الاعتماد على العلاقات من أجل الحفاظ على حياتهم ، وبعبارة أخرى ، توجد وسيلتان لحماية نفسك - إما ان تكون قويا أو ان تحتذى بشخص قوى ، وإذا لم يستطع الناس تمييز أنفسهم بناء على الأداء فإنهم يبذلون جل جهدهم في تحديد وتطوير علاقات مع الآخرين داخل المؤسسة من شأنها ان تشعرهم بالامان بغض النظر عن ادائهم ، وعليه ، فإن هذا يؤدي الى ظهور مؤسسة قائمة على الشللية والعقلية الفاسدة التى قد تحدث ضرا جسيما بالأداء الجماعى بها .

صياغة الهدف

إن أول قاعدة لادارة الأداء الفعال هى أن كل فرد يحتاج الى أن يعرف بالضبط ماهو متوقع منه ، فإذا لم يعرف كيف يمكن له إذن ان ينجزه ، ويعنى هذا من الناحية العملية أن القائد عليه ان يضع هدفا معينا وهو الهدف النهائى ومجموعة محددة بوضوح من الأهداف الفرعية التى تكون الهدف النهائى للانتقال من الفشل الى الانجاز ,ولكى يتمكن القائد والعاملون من قياس مدى تحقيقهم للاهداف فإنهم بحاجة الى نظام يقيسون من خلاله أداء الفرد في

ضوء حزمة من الأهداف الفرعية بطريقة شفافة وسهلة الفهم (بمعنى انه اذا سئل شخص او اثنان ما إذا كان الفرد قد يحقق هدفاً معيناً ، فإنهم يعطون نفس الاجابة) وبعبارة اخرى ، ليس هناك أى غموض بشأن النتيجة دعنا نبدأ بوضع الهدف النهائي ، كما ناقشنا في الفصل الثانى ، فإن أفضل الرؤى (أو الاهداف أو الانجازات) هى ما يطلق عليها " الممكنة تقريبا " ، أنها عريضة وطموحة لكن من الممكن ان ترى فى نفسك القدرة على تحقيقها ، هناك هدف واضح وهو تحديد أى المراحل التى يمكنك فيها ان تعرف انك قد حققت غايتك ، ودعنا نضرب مثلاً بسيطاً خارج مجال الاعمال وهو هدف تسلق جبل إفرست ، فهو هدف طموح ولكنه هدف نجح الكثيرون فى تحقيقه وبالتالي لا يمكن القول بأنه غير واقعى ، ان هدف الاضطلاع بالمهمة واضح وهو الوصول الى قمة الجبل (والمؤمل النزول منه دفعة واحدة) ، وهو هدف سهل الفهم لأن المتسلقين الذين يقومون بالتحدى يعرفون المدى الذى يذهبون اليه ويعرفون متى يصلون الى القمة (وبالتالي يحققون الهدف) ، والواقع إنك أما أن تصل أو لاتصل ، فالانجاز ليس عرضة للتأويل كما ان كل فرد يفهم انجازك عندما تقول انك تسلقت افرست وبعبارة اخرى هو هدف مفهوم وذو معنى

ان الهدف الجدير بالمقارنة فى ميدان الاعمال قد يكون الوصول الى عميل رئيسى ، فهو هدف من السهل فهمه وكذلك قياسه لأن النتيجة هى إما ان يصل الفرد الى العميل أو لا يصل ، فالفشل الفرضى او على الاقل امكانية الفشل يعتبر عاملاً حاسماً فى التشجيع على الأداء على المثل مع كل ما يصاحب ذلك من مهانة تعتبر فى حد ذاتها حافزاً كبيراً .

تجدر الإشارة الى أنه ليس بالضرورة أن يكون لكل مهمة نتيجة ثنائية إما

بيضاء أو سوداء أو ايجابية أو سلبية ، فالحياة عموماً أكثر تعقيداً من ذلك ، وبالتالي هناك احتمالية أكثر بأن يضطلع القائد بمهمة أو هدف له أكثر من نتيجة ممكنة ، ويمكن ان يقرر مستوى الاداء المتوقع من كل موظف والآلية التى يمكن من خلالها إيصال وقياس التوقع عن الأداء .

فى عالم الاعمال ، قد تتساوى عدة مخرجات مع الأداء من حيث الإيراد الذى يحققه افراد فريق المبيعات ، فهناك أعضاء - فى الفريق يؤدون اداء أفضل من الآخرين ولذلك تجد فى أى فريق عدة مخرجات يحققها أفضل الاعضاء واسوأ هم ، وعموماً ، كلما قل عدد المخرجات المحتملة كان الضغط شديداً على الأفراد لى يؤدوا أداء جيداً - وهناك يبدو الفارق بين افضل الأعضاء والعضو التالى له كبيراً فى حين أن الفارق يبدو ضئيلاً فى فريق مؤلف من 20 عضواً بين الأعضاء من 11 حتى 18

يُعرف كل فرد فى الفريق بأدائه ، فهناك أعضاء بإمكانهم أن يؤدوا بمعدل 9 من 10 وقد يعنى هذا على أرض الواقع أنهم يتخطون المستهدف من المبيعات كل عام ، وآخرون قد يحققون المستهدف بالكاد أو يتخطونه بهامش ضعيف إذ أنهم يؤدون بمعدل سبعة أو ثمانية ، وهناك قلة لا يحققون الهدف إذا أن أداءهم يتم بمعدل خمسة من عشرة

إن عالم الاعمال عالم معقد كما ان ضبط مستويات الأداء فى حدود سلسلة من المخرجات قد يصبح تحدياً حقيقياً ، ومن المعلوم أن الأداء لا يمكن قياسه دائماً من زوايا المال الذى يمكن جمعه أو الزبائن الذين تم اكتسابهم أو المبيعات التى تم تحقيقها ، حيث يمكن قياسه على أداء قريب مما يحدث فى المنافسات الرياضية حيث يقيم الحكام كل المتنافسين على أساس اسلوبه وطريقة عرضه ، ولكن أياً ما يكون نظام قياس الأداء فإن المهم هو أن يكون

مفهوما لدى كل الأفراد وبشكل واضح بمعنى أنه موثوق به (بمعنى ان يوقن الناس أنه يتم تقييمهم وتحديد مستواهم بدقة) وواجب تصديقه ، وعموما ، فإن افضل الانظمة هى الأنظمة البسيطة التى تركز على عدد قليل من الاجراءات تهم أكبر عدد ممكن من المشاركين

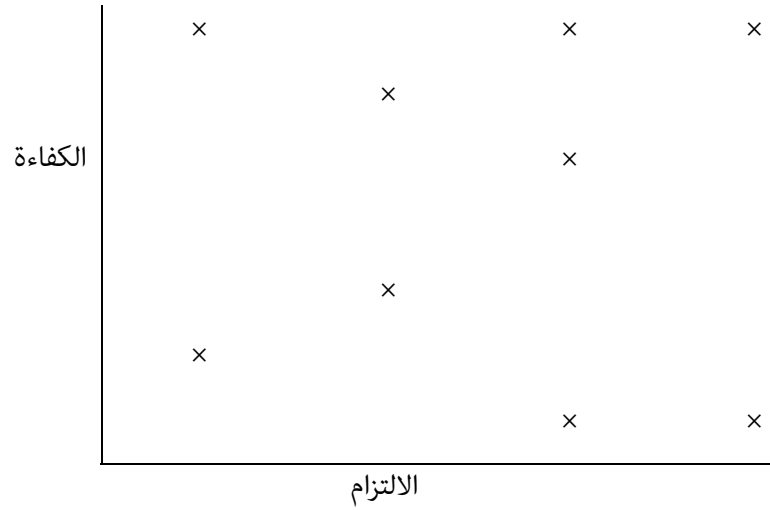
اختيار صح أو خطأ؟

ثمة طريقة أخرى لاجراء القياس هى تسجيل أسماء كل أعضاء الفريق ثم نضع علامة صح أو خطأ أو (استفهام) أمام كل أسم ، حيث تعطى علامة (صح) لكل شخص يلبي توقعاتك أو يفوقها ، وتعطى علامة (خطأ) لكل شخص يفشل فى تلبية توقعاتك بشكل ثابت على مدار ستة أشهر أو أكثر (مع الوضع فى الحسبان أى اخفاق تمرضى فى الأداء والتجاوز عنه ولكن القلق الحقيقى يحدث عندما يؤدى شخص ما أداء ضعيفا بشكل ثابت ولفترة طويلة) ، وأخيرا ، توضع علامة الاستفهام امام أى شخص يعتبر أداءة متفاوتا أو غير متوقع ، او الشخص الذى تتوقع أنه قد يتحسن أو قد يخفق فى المستقبل مع عدم وجود يقين فى المسلك المستقبلى الذى يسلكه أو الشخص الذى لاتعرفه بما يكفى للحكم عليه .

يحصل كل فرد على عدد من علامات الصح وعلامات الخطأ وعلامات الاستفهام ،ولكن لا يعنى هذا ان لديك مجموعة من ذوى الأداء المتميز وقله من ذوى الأداء السيئ واثنان غير معروفى المستوى ، بل كل ما لدينا هو طائفة من الأشخاص الذين يحتاجون إلى اهتمامك كقائد من اجل تحسين الأداء او الاتجاه نحو الأداء المرتفع بشكل ثابت ، ويشار الى كل فئة تحتاج شكلاً مختلفاً من الاهتمام وتكنولوجياً مختلفا بغية أخراج أفضل ما لديه.

هناك طريقة بديلة للتعامل مع هذا الأمر وهي تصنيف كل فرد في الفريق في جداول طبقاً

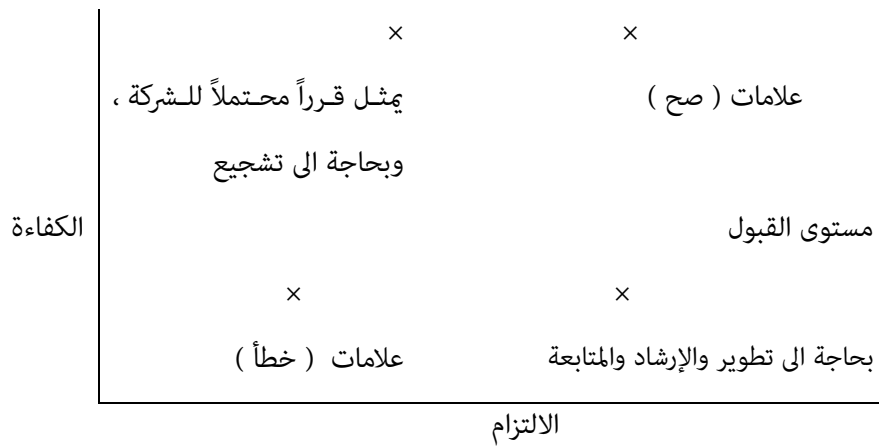
لكفاءته والتزامه بالوظيفة



ويعطى ترتيب كل عضو في الفريق - في الجدول فكرة واضحة للقائد عن الأسلوب الأفضل

الواجب اتباعه لتحسين أدائه

مستوى القبول



المصدر : بيتر تشمبرز ، معهد فيستاج الدولي

القدرة على احداث توازن

من المهم أن يحقق القائد توازنا في الأداء ، إذ ان عدداً كبيراً من الحاصلين على خمسة من عشرة في الفريق وكذلك ذوى الأداء الراقى من الحاصلين على تسعة من عشرة قد يصابون بالإحباط لأن نتائج الفريق قد تنخفض من جراء ذوى الأداء المنخفض ، وهناك أيضاً خطورة من ان يصبح ذوى الأداء الفائق قانعين بما وصلوا إليه وبالتالي كسالى أو حتى مغرورين لو حدث ان وجد عدد كبير من ذوى الأداء العادى في الفريق لأنهم في هذه الحالة بإمكانهم تمييز انفسهم عن الآخرين بدون عناء شديد ، وعلى العكس ، لو ان هناك عدداً كبيراً من الحاصلين على تسعة من عشرة من الفريق يصبح من الصعب تحديد المتميز من بين هذا الحشد من فائقى الاداء ، وهذا بالطبع أمر محبط ، وعموماً كلما كان أسوأ من في الفريق متميزاً كان الضغط على المتميزين أشد من أجل ان يؤدوا بأفضل مالىديهم ،

إن إخراج أفضل مالىدى كل عضو في الفريق يعنى الجمع بين الثواب والعقاب (ولانعى بالعقاب هنا أن نضرب ذوى الأداء الضعيف بالعصا) ، وكما ناقشنا في الفصل الخاص بالدافعية وكما يبين الكاتب دانييل بينك ، فإن تقديم حافز لذوى الأداء الفائق لايعنى بالضرورة المال على الرغم من ان المال المرتبط بالأداء يبقى هو المفضل على الإطلاق برغم الأدلة المتعارضة بشأن تأثير المال بفاعلية في التشجيع على الأداء بالشكل الأفضل ويبين أندرو ميكى أنه يجب على القائد أن يقدم للعاملين شيئاً يحقق لهم المتعة العاطفية إذا أراد لهذا الدافع أن يؤتى ثماره ، وقد يعنى هذا للبعض مالياً أو وعداً بترقية أو تقدماً وظيفياً ، لكن الطبيعة الإنسانية الأساسية تعنى أن الاعتراف -

بمعنى اعتراف الجميع بأن الفرد يؤدي أداء قويا بالمقارنة بالآخرين - هو أكثر الدوافع فاعلية في ميدان الأعمال , إذن يجب أن يحصل الناس على ما يستحقونه , وأن تكون هناك نتائج للأداء الجيد كما توجد نتائج للأداء الضعيف

التعامل مع ذوى الأداء الراقى

دعنا نبدأ بعلامات (صح) وهم الحاصلون على تسعة من عشرة , حيث يحتاج ذوى الأداء الفائق أهدافاً ممتدة حتى يتسنى لهم التجويد , ولكن فوق كل هذا هم بحاجة الى الاعتراف كما أنه يجب معاملة الموهوبين معاملة مختلفة فهم فئة خاصة ولهم الحق كل الحق في أن يلقوا تلك المعاملة فإذا كان شخص ما جيداً يجب إخباره بذلك وبصفة دورية .

إن مكنم الخطر في حالة ذوى الأداء الراقى هو احتمال انزلاقهم نحو الاكتفاء بما وصلوا إليه إذا لم يجدوا التحدى الكافى أو الفرصة لإبراز ما لديهم , ويمكن أن نرى مثالاً على ذلك في إحدى مؤسسات التوظيف منذ سنوات قليلة مضت , وكان نجم الأداء في الفريق يدعى كلايف , وهو كبير مستشارى التوظيف وكان يحقق أعلى المكاسب من حيث المصروفات في السنوات القليلة السابقة , ولكن بدأ أدائه فى الانخفاض , حيث حقق فى إحدى السنوات دخلاً يقدر بـ 650000 دولار أمريكى وكان هذا أفضل أداء فى الشركة وكان هو المستشار الوحيد الذى يحقق للمؤسسة عائداً يفوق 500000 دولار أمريكى فى العام , وفى العام التالى حقق عائداً يقدر بـ 540000 دولار أمريكى - ومع ذلك ظل صاحب أفضل أداء فى الفريق , وأصبح رئيسه المباشر قلقاً لما لاحظ أن أدائه أخذ فى الانخفاض وأنه يعانى

أشد المعاناة في إيجاد حل جيد لأي مشكلة ، وفي النهاية إستدعاه في مكتبه وسأله عما يشعر تجاه أدائه في السنوات المالية الاخيرة ، فرد كلايف " عظيم " أنا رقم " 1 " مرة أخرى ، أنا المستشار الوحيد الذي أستطاع أن يكسب مايزيد عن نصف المليون ورفع إصبع الابهام إلى أعلى ، حينئذ طلب منه رئيسه الجلوس وقال له عند مقارنة أدائه هذا العام بالعام السابق عندما كسب 650000 دولار أمريكي يمكن القول بان أدائه في العام الحالي يعتبر عادياً وواصل قوله إنه يؤسفه أن يرى كلايف يقبل أداءً عادياً ، ولذلك إذا استمر أداؤه بهذا الشكل فقد يطلب منه ترك العمل ، كان رد فعل كلايف متوقعا بالنسبة لمسئول مبيعات ناجح اعتاد على الثناء الدائم ، حيث خرج غاضباً من الغرفة وتجاهل رئيسه مدة تقرب من اسبوعين ثم عاد بعد ذلك وقدم الشكر للقائد على أن عرضه للصدمة التي يحتاجها لكي يعيد تنشيط أدائه ، وفي العام التالي حقق كلايف مكسباً يزيد على 700000 دولار أمريكي وطلب من فريقه الحرص على الاداء المرتفع بصفة دائمة ، يتضح من هذا الموقف أن تكتيك القائد كان محفوفاً بالمخاطر على الرغم من أنه كان محسوباً بشكل جيد - لأن آخر شيء طلبه من كلايف هو مغادرة الشركة . الهدف من هذه الحكاية هو أنه ليس هناك شخصين متماثلان في الاداء الراقى وكل مايستطيع القائد فعله هو ايجاد أفضل السبل للتعامل معهما وان يحرص على تشجيعهما باستمرار على الأداء الجيد إذا كان يعرف كل واحد منهما ويعى مايجعلهما يحصلان على علامة (صح) وما يضعهما في ذيل الفريق .

ويشار الى أنه لا يوجد طرف في مأمن من الفشل عند التعامل مع ذوى الاداء الراقى أو أى عضو في الفريق - حيث إن الامر يتعلق بمحاولة معرفة من يعملون معك بقدر ما تستطيع .

تطوير القائمين بالأداء

دعنا ننتقل في حديثنا الى علامات الاستفهام وهى من يحصل على خمسة من عشرة ويقصد بهم أعضاء الفريق الذين لا يؤدون بالشكل الذى تتوقعة منهم أو الذين يتلمسون طرقهم نحو الأداء ، أول خطوة هى تحديد السبب فى عدم أدائهم بالصورة الجيدة التى تتوقعها منهم وكذا تحديد ما إذا كانوا يدركون ذلك ، إذ إنها تعتبر عادة طيبة أن تجمع آراء العاملين الآخرين فى المؤسسة وأن تتأكد من ان تقييمك لأدائهم يعتبر تقييماً معقولاً ، والخطوة الثانية هى أن تجلس مع كل فرد على حدة ، وهى محادثة تحتاج لأن يتم الإعداد لها بعناية - حيث يجب أن يخرج كلاهما بفهم مشترك لكل ما قيل وخطة واضحة للتعامل مع أية مشكلات قد تثور .

عادة مايكون من المغرى ان تبدأ المحادثة بقولك لمن تجرى معه المحادثة إنك تعتقد أن أدائه غير مرضى ، مع العلم بأنها ليست بداية جيدة لأيه محادثة إذا كان هدفك (وينبغى أن يكون) هو إيجاد وسيلة لتحويل علامة الاستفهام الى علامة (صح) ، ولذلك عليك بأن تبدأ بسؤاله عن رأيه فى ادائه ، احدى الاحتمالات هى انه يعتقد أن أدائه لايلبى المتطلبات وسوف يكون ممتعاً لو أعطيته الفرصة لكى يخبرك بحقيقة المشكلة ، ومن الناحية الأخرى ، إذا كان يعتقد يقينا أن أدائه على مايرام ، هنا تثور مشكلة وقد يصبح فى طريقه الى أن يصبح علامة (خطأ)

من الواجب أن تشكل المناقشة التالية خطة واضحة للتعامل مع أية مشكلات ولخلق مسار لمساعدتهم على تحسين أدائهم فى ظل وجود سلسلة من المخرجات القابلة للقياس بوضوح على طول المسار حتى يتسنى لنا مراقبة

التقدم وفهمه ، فإذا كان جوهر الأداء المنخفض لديهم وجود فجوة معرفية أو نقص في مهارات محدودة ، فإنه يمكن حل تلك المعضلة من خلال نوع من التدريب الملائم ، وإن تطور القائمين على الأداء يحتاج الى اقصى دعم بشرط وجود خطة واضحة ذات مخرجات يمكن قياسها ، وفي حين انه من المهم أن تكون متفائلاً بشأن المخرجات يجب أن تكون النتائج حاضرة في ذهنك إذا استمر أدائهم المنخفض ، وإذا أراد القائد أن يشجع الاداء الراقى فإن الرسالة يجب أن تكون دعم من يحاولون تطوير أدائهم مع عدم التسامح مع الأداء الضعيف.

التعامل مع الأداء الضعيف

إن الحاصلين على علامات الخطأ في فريقك أو الذين يظهرون اتجاهها ثابتاً نحو الأداء المتردى - بمعنى أنهم متخلفون عن الركب على الاقل ستة أشهر - يعتبرون مشكلة حساسة إذن يجب أن يكون هناك خط فاصل بين الحاصلين على علامات استفهام في فريقك - وهم من تعتقد أن بإمكانهم بل وواجب عليهم أن يحسنو أدائهم - كذلك الحاصلون على علامات (خطأ) الذين منحوا الفرصة ولكنهم فشلوا في الوصول الى التوقعات وتجدد الإشارة الى أنه ليس من السهل على الإطلاق التعامل مع ذوى الاداء المنخفض ، ولهذا السبب يميل كثير من القادة الى تحاشي تلك القضية أطول فترة ممكنة ، وفي الواقع ، تتباطأ كثير من المؤسسات في التعامل مع ذوى الأداء المنخفض ولكن المؤسسات التى لاتتباطأ في هذا الامر تميل لأن تنأى بنفسها عن الزحام فالشركات التى تصنع معايير عليها أن تحقق أداءً مرتفعاً .

عندما كان جاك ويلش رئيساً تنفيذياً لشركة جنرال اليكترك ، على سبيل المثال - عرف عنه أنه كان يتخلص بصفة منتظمة من ذوى الاداء المنخفض وكان كل شخص بصنف تبعاً لأدائه وكل عام كان يتم فصل 10% من العاملين وهم من ذوى الاداء المتدنى ، يبدو هذا امراً مربعاً بلا أدنى شك ، ومع ذلك يتلهف الناس للعمل في جنرال اليكترك لان المتميزين يفضلون دوماً العمل مع المتميزين ، وعلى الرغم من أن المتميزين يفضلون دوماً العمل مع المتميزين وعلى الرغم من أن نظام ويلش يبدو وحشياً ، إلا انه كان يدرك اهمية اتخاذ اجراء معين عند فشل العاملين في تلبية المعايير المتوقعة للأداء ، والحقيقة هى أن معظم الناس يفضلون العمل في مؤسسة لاتتسامح مع العمل الرديئى على العمل في مؤسسة تتسامح معه .

يمكن لبعض من ذوى الاداء المنخفض أن يتحسنوا وذلك في ظل تدريب موجه بعناية ودعم مناسب ، وعلى القائد أن يتأكد دائماً أنه يفعل ما في وسعه لمساعدة أى شخص لديه القابلية للتحسن ، ولكن الامر الذى لا مفر منه هو أنه لا يمكن لكل ذوى الاداء المنخفض فى أى فريق أن يتحسنوا حيث تكمن المشكلة بالنسبة للبعض فى نقص الدافعية وليس فى الفجوة المعرفية أو قلة المهارات وهذه مشكلة يصعب التعامل معها لأنه لايجدى أى قدر من التدريب فى مساعدتهم على التحسن فالعاملون فاقدو الدافعية يبددون طاقة المؤسسة وهنا تكون مهمة القائد فى ان يبذل قصارى جهده لتحويلهم الى اشخاص يبعثون على الطاقة والتحفيز بين كل من يحيطون به ، ولكن ، فى حالة فشل القائد فى هذا الامر يصبح الخيار الوحيد امامه هو التخلص من العامل الذى يجب أن يتم بشكل إنسانى وكريم بقدر الإمكان .

الفصل من العمل

في مرحلة معينة يصبح لامفر أمام القائد من فصل شخص معين أو إفساح الطريق امامة ليغادر - سمها كما تشاء - ، عموماً يعتبر هذا خبرة غير سارة لأي من الطرفين ، وعلى أية حال ، من المهم ان يتعامل القادة مع الأمر بشكل طيب قدر الإمكان لأن تصرفاتهم وسلوكهم له مردود دائم على مصير العامل (سمعته كموظف داخل المؤسسة أو خارجها) فكل الموظفين سواء كانوا سابقين أم حاليين عادة مايتحدثون عن صاحب العمل وعن حقيقة أن عدم أداء الشخص بصورة طيبة لايعدى انه لن يكون محبوباً مع العاملين الاخرين داخل مؤسستك أو خارجها فالمرجعية السيئة يمكن ان يتسبب في ضرر شديد لمعنويات العاملين الحاليين ولقدرة المؤسسة على توظيف أفضل العناصر في المستقبل .

يجب أن نتحرى العدالة في المقام الاول ، خصوصاً عند فصل شخص ما بسبب الاداء الضعيف ، فالمؤسسة التي لديها نظام جيد في إدارة الأداء والتي تعمل على تشجيع الأداء الراقى يجب أن يكون لديها معايير واضحة وقابلة للقياس للأداء ومفهومة لدى الجميع إذ يجب أن يعطى كل فرد تفسيراً واضحاً لمستويات الأداء المتوقع منه كما يجب مناقشة أدائه بانتظام سواء كان جيداً أم سيئاً ويجب أن يفهم أيضاً وبوضوح عواقب الأداء المتدنى ، ويجب أن تقدم للموظف أسباب واضحة بشأن القرار وكذلك تفسير لما يحدث بعد ذلك مثل المدة التي يحتاجها لاجراء ترتيبات بديلة ، وما إذا كان من المتوقع أن يجتاز فترة الملاحظة وأى مساعدة أو دعم يمكن ان تقدمه الشركة لهم .

خلق الجيل القادم من القادة

يجب أن تكون عين القائد علي الجيل القادم من القادة بشكل مستمر تماما كما يفعل عند تشجيع الفريق علي إخراج أفضل ما لدي كل عضو فيه، حيث تحتاج كل المؤسسات إلي الاستمرارية ولكن تتابع القيادة يعتبر شيئا مهما في الغالب ويحدث هذا حتى في أشهر واكبر الشركات ، ففي الحالات الصارخة يمكن أن يخلق عدم وجود خليفة واضح للقائد المعروف شعورا بعدم إستقرار داخل وخارج المؤسسة .ولنأخذ علي سبيل المثال التصور القائم لمستقبل شركه (ابل) حيث تذذب سعر سهمها بشدة في الماضي طبقا للحالة الصحية لرئيسها الكاريزمي سيف جوبز الذي خضع لعملية زرع للكبد ، ويعتبر جوبز عاملا أساسيا في نجاح الشركة تماما مثل بيل جيتس بالنسبة لمايكرو سوفت فقد تم التخطيط بذكاء لخلافه جيتس وحدث بالفعل بين عامي 2000, 2006 عندما تنحي جيتس علي مراحل عن مسؤوليته للقيادة.

من الممكن أن تعود بعض العصبية بشأن تخطيط الخلافة في القيادة إلي توتر القادة الحاليين بشأن عملية تحديد الخليفة وإعداده وتطويره لانهم يرون تهديدا محتملا أو نهاية خدمتهم ، ولكن لا يعتبر إعداد قادة المستقبل عملا خيرا خالصا . فالحقيقة هي أكبر عائق أمام خلافة القائد في العمل هو عدم وجود نائب علي درجه من الكفاءة , فعندما تزداد اقدمية الناس في ايه مؤسسه يصبح من الصعب ترقيتهم او نقلهم قد يخلق فراغا في وظيفتهم الحاليه

قد يصبح من العسير ملؤه ولهذا السبب يجب ان يكون له نائب موهوب يعتمد عليه والذي يمكن اعتباره خليفة للقائد واعداده للدور من خلال التأكد من ان هناك شخص موجود ويمتلك القدرة والمعرفة للحلول محل القائد فان القادة في هذه الحالة يعملون على تحسين صورتهم وكذلك صورة المؤسسة .

من قائل هذه العبارة

لا تنتظر الشركات الناجحة حتى ياتيها قائد فهي دائماً
البحث عن اناس لديهم امكانيات القيادة ويمتلكون قدرات
العمل الذي يمكنهم من تطوير تلك الامكانيات
(جون كوتر)

ولكن يجدر بنا أن نوجه كلمة تحذير و هي أن كثيرا من القادة يرتكبون خطأ اختيار خلفاء لهم يشبهونهم تماما - لهم نفس القيم والمعتقدات والذين يتبنون نفس الخط الاستراتيجي ويواصلون نفس النهج , هذا خطأ بكل المعايير ، فالشركات تنتعش بفعل التغيير لان القدرة على التفاعل مع التغيير أصبحت ضرورة اساسية في عالم الاعمال المعاصر ، ومن المعروف أن قيامك

بإعداد شخص ليحل محلّك ليس مسألة مريحة ولكن يحتاج القادة بأن وجود شخص لديه الحرص والاستعداد للحلول محلهم يضمن بقاء أدائهم متجددا .

من قائل هذه العبارة

انني اوظف اناسا يطمحون جدا الى وظيفتي ، ليس من منطلق "قد يبدو جميلا أن احل محلهم" ولكن من منطلق "اننى يمكننى ان اعمل بشكل افضل منهم" .
ربيكا ويد الرئيسة التنفيذية لمؤسسة الاخبار الدولية.

يعتبر إعداد الجيل التالى من القادة أمرا ايجابيا وليس سلبيا ، ويعنى هذا فى الغالب التعرض للمخاطرة وذلك بإعطاء بعض الناس مهمة او مشروعا ثم تركهم يؤدنها حتى ولو ارتكبوا أخطاء ، وفى الواقع يقول كثير من القادة المحنكين إن المحاولة والخطأ هى أنجع وسيلة لدى أى شخص يريد أن يتعلم مهارات القيادة

من تحتاج الى معرفته

ستيف جوبز

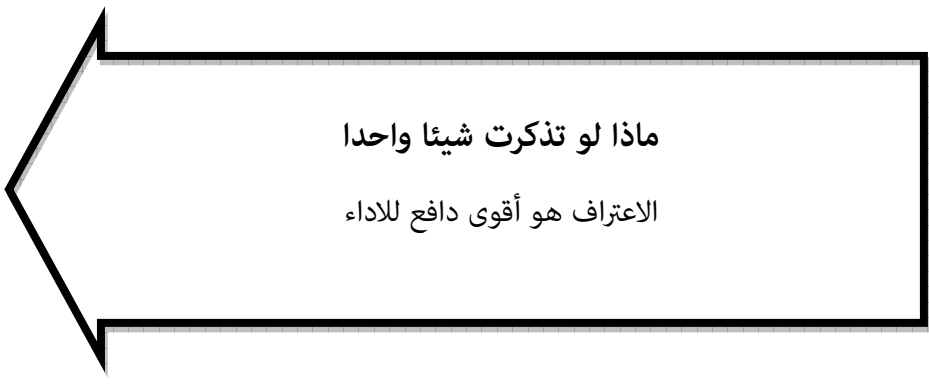
ولد جوبز في سان فرانسيسكو في عام 1955 ، وفي عام 1976 اسس " ابل " مع ثلاثة من أصدقائه وبعد ذلك في ثمانى سنوات اعلن عن إنشاء (ماكينتوش) وهى أول شركة ناجحة للكمبيوتر الشخصى ، ترك جوبز الشركة بعد نزاع على الإدارة في عام 1985 وانشأ شركة (نكست) وهى شركة لتطوير أجهزة الكمبيوتر ، ثم بعد احد عشر عاما عاد ثانية الى (ابل) عندما اشترت ابل شركة نيكست وخلال عمله خارج ابل اشترى شركة (كمبيوتر جرافيكس) التابعة لمؤسسة (لوكاسفلم) والتي انتجت العديد من افلام الاطفال تحت اسمها الجديد ,من هذه الافلام (توى ستورى والوحوش) اصبح جوبز رئيسا مشاركا لشركة ابل في عام 1998 ثم اصبح رئيسا تنفيذيا رسميا في عام 2000 ، ويشار الى ان تطوير ، ابل لمنتجات جديدة ipod phone ipad تحت قيادته قد جعل من الشركة واحدة من أشهر الشركات في العالم ولقد أصبح جوبز مرادفا لنجاح ابل لدرجة ان مخازنها تكدست بالمنتجات لمجرد تسرب تقارير عن سوء حالته الصحية ، وفي عام 2009 خضع لعملية زرع كبد , يعتبر جوبز قائدا كاريزميا وخبير مبيعات مبرزا لدرجة أن عبارة (تاثير ستيف جوبز) قد دخلت لغة عالم الاعمال ولوصف حالة الحماسة التى غرسها في جماهير منتجات ابل وقد قال جوبز ان فلسفته بالنسبة لابل هى اتباع نصيحة لاعب هوكى الجليد الكندى واين جريتزكى " ترحلق الى حيث يتجه المزلج وليس الى المكان الذى توجد فيه بيئة الاداء الراقى

هناك الكثير الذى يمكن قوله بشأن الأداء الراقى بشكل اكبر من مجرد التعامل مع الافراد المشاركين ، فالقادة الذين يريدون إخراج أفضل ما لدى اتباعهم بحاجة لان يتأكدوا من أنهم لا يوظفون ويدربون افضل الناس فحسب ، لكنهم بحاجة أيضا الى خلق بيئة لا يصبح فيها الاداء الراقى ممكنا بل واجب التشجيع ، ويعنى هذا عمليا العمل على تقليل المشكلات التى يواجهها الفريق وتقديم الدعم المتاح له وكما رأينا يحتاج الناس الى المعلومات الصحيحة لكي يؤدوا الأداء الأفضل ويعنى هذا أنهم بحاجة لأن يعرفوا ما هو متوقع منهم بالضبط والحلول الزمنية التى يجب ان يؤدوا فيها، و الطريقة التى يتم بها قياس وتقييم أدائهم ولكنهم بحاجة ايضا الى الادوات المناسبة لكي يؤدوا عملهم ، بمعنى المعدات والتكنولوجيا المناسبة والتدريب المناسب ، والاشخاص المناسبين فى الفريق والاتصال الفعال ، ويشار الى أن دور القائد هو التاكيد على توافر كل ما سبق ,كذلك من المهم أن يحدث توازنا ، فاذا شعر الناس أن أمامهم تحدى واذ لم يشعروا انهم يلقون الدعم الكافى فى الاداء واذا ما لقوا دعما كافيا وفى نفس الوقت لم يجدوا تحديا بما فيه الكفاية ، فى هذه الحال قد ينتابهم نوع بالاكتهاء بما وصلوا اليه دون التفكير فى التحسين لانه بدون وجود بيئة ملائمة يعمل الفرد فيها فان ذوى افضل اداء مآلهم الى التدهور .

ما الذي تحتاج إلي قراءته

هناك عدد كبير من الكتب الجيدة المتاحة عن الأداء يناقش كثير منها ايضا بناء الفريق الفعال ، فكتاب مثل (كيفية قيادة فريق رابح) بقلم (مورييس وويكلوكي وناسيل) الصادر عن دار نشر (برنيتش هول ، 1995) قد كتب من منظور القيادة و يعتبر كتابا مفيدا بشكل خاص وكتاب اخر بعنوان (اكسر اولاً كل القواعد) بقلم ماركوس باكينجهام ، وكيرت كوفمان (المستشارين السابقين لمعهد (جالوب) عن دار نشر سيمون وشوستر ، 1999) يعتبر دليلا عمليا جديرا بالقراءة لتشجيع الاداء الراقى.

هناك بعض النصائح القيمة عن الأداء الراقى التى يقدمها نخبة من أبطال ألعاب القوى والرياضيين والذين قد تختلف نظمهم عن مجال الاعمال اختلافا كبيرا ولكن الاساليب النفسية التى يستخدمها الرياضيون أثناء التدريب والمنافسات معروف عنها أنها ذات قيمة كبرى فى مجال الأعمال وينصح أبطال ألعاب القوى السابقون الشركات باتباع نهج الاداء الراقى ومنهم (روجر بلاك) وستيف باكلى www.backleublack.com , انشا (جراهام جونز) بالاشتراك مع ادريان مورهاوس وهو سباح اولمبى سابق مكتبا لتقديم الاستشارات عن الاداء (www.lane4performance.com) والذى يقدم المشورة للشركات بشأن تحقيق الاداء المرتفع ويعتبر مقال جونز "كيف يصبح النخبة الافضل فى الاداء" المنشور فى مجلة (هارفارد بيزنس ريفيو ص 123 ، 127 إيجازا ممتازا لبعض الأبحاث التى أجراها عن الاداء الراقى ، ولمزيد من زيارة الموقع الالىكترونى www.elkiem.com



ماذا لو تذكرت شيئاً واحداً

الاعتراف هو أقوى دافع للاداء

الفصل السابع

قيادة التغيير

ماذا يتناول هذا الفصل إجمالاً

◀ لماذا يعتبر التغيير ضرورياً ؟

◀ لماذا يقاوم الناس التغيير ؟

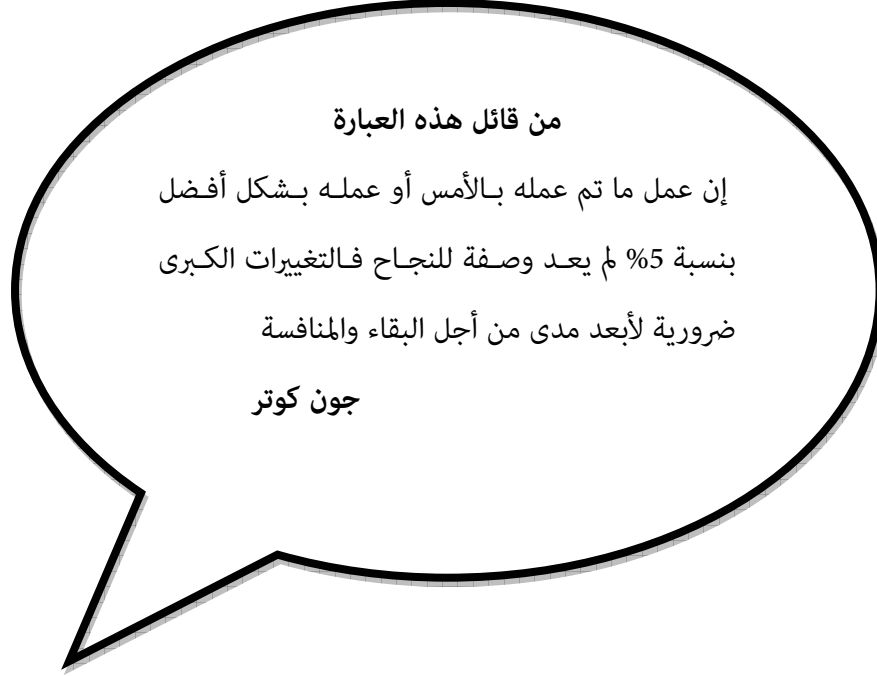
◀ كيف يمكن إيصال التغيير ؟

◀ قوة الربح السريع

◀ كيف نحافظ على التغيير ؟

لا يمكن لأي إنسان الانتقال إلى أي مكان وهو واقف في مكانه ، وليس هناك مثلاً أصدق على هذا القول مما هو موجود في عالم الأعمال ، فكل قائد لابد أن يتعامل مع التغيير في مرحلة معينة سواء كان باختياره أم لا ، هذا بالإضافة إلى أن ذلك يعتبر اختباراً حقيقياً لمهارات القيادة التي يمتلكها ، إن القدرة على التنبؤ بالتغيير والتعامل مع التغيير غير المتوقع وإحداث تغيير جذري في أية مؤسسة يعتبر من المهارات القيمة التي يجب على أي قائد أن يتقنها ، ويؤكد ذلك الحقيقة بأن بعضاً من أشهر القادة في ميدان الأعمال في التاريخ كانوا أولئك الذين تنبأوا بالتحول الذي حدث في المؤسسات التي ترأسوها

هناك دليل على أن الشركات تعمل في بيئة دائمة التغيير ولكن يمكن تقسيم مفهوم التغيير إلى شكيلين رئيسيين ، فهناك التغيير الدائم الذي يحدث في الشركة - تغييرات في التكنولوجيا ، والطلب والديموجرافيا والمشهد السياسي والاجتماعي- الذي يعتبر خارج سيطرة الشركة ، وعلى أية حال ، يجب على الشركة أن تتفاعل مع هذه التغييرات إذا ما قدر لها الاستمرار ، حيث إن تزايد معدل هذه التغييرات في السنوات الأخيرة بفضل التقدم الحاصل في التكنولوجيا والعولمة و تعارض النظم، كما أن تأثير الانترنت قد حرم على الشركات الجمود في مكانها



أما الشكل الثاني للتغيير فهو التغيير الذاتي ولكنه يعتبر نتيجة للشكل الأول ، ويتمثل في المبادرات المحددة للتغيير والتي يتقدم بها قائد المؤسسة لكي يلبي مطالب البيئة الجديدة أو المتغيرة أو لكي يعد المؤسسة للمستقبل بشكل أفضل ، وقد يخطط لهذه التغييرات وقد تأخذ بشكل التملك أودافع تسويقي واسع الانتشار أو ثقافة جماعية مشتركة أو قد تكون فجائية رداً على أزمة معينة مثل التدليس أو كارثة معينة .

لهذا السبب تسمع دائماً عبارة مفادها أن " القيادة هي العمل دوماً على إعداد الشركة للتغيير " فأى شخص يتولى مقاليد القيادة في أية مؤسسة لأية فترة من الزمن - وخصوصاً خلال الثلاثين سنة الماضية - يقول لك إنه من المستحيل أن تبقى أية مؤسسة على قيد الحياة إلا إذا كانت مستعدة وعلى قدر من المرونة لمواكبة التطورات الجديدة عند حدوثها ، ومن النادر بالنسبة

لأي قائد أن يتمكن من تحديد وتوضيح التغيير قبل أن يحدث ، ولكن في حالات كثيرة تبدو أصعب مهمة يواجهها القائد هي إقناع الناس بأن التغيير ضروري قبل أن يصبح ظاهراً فلو أن المؤسسة واجهت مشكلة ما ، هنا يصبح من السهل نسبياً إقناع الناس بأنها بحاجة إلى التغيير لكي تتحسن ، أما إذا ما كان كل شيء على ما يرام يصبح هنا دافع ضئيل للتغيير ، لأنه من الصعب أن تقنع نفسك والآخرين كذلك بأن التغيير ضروري بسبب الخوف من أن تسوء الأمور بينما تسير الآن بشكل طيب .

التغيير حادث على أية حال

يمكننا أن نرى مثلاً جيداً للشركات التي تتوقع التغيير أو تتفاعل معه بشأن طلب المستهلكين وذلك منذ سنوات قليلة مضت عندما كان هناك دافع شديد نحو الغذاء الصحي ، الذي كان جزء منه بتوجيه من الحكومة أما الجانب الغالب من الضغط فكان من سلسلة من الكتب والأفلام والبرامج التليفزيونية عن الضرر المحتمل الذي يمكن أن تسببه الاغذية الغنية بالدهون ، وكانت تضم فيلم " أنا صاحب الحجم الهائل " والذي قضى فيه صانع الأفلام مورجان سبيرلوك شهراً لا يأكل فيه شيئاً إلا طعاماً من ماكدونالد ، وكتاباً بعنوان " بلد الوجبات السريعة " بقلم الصحفي المدقق إريك شو لسر ، والذي يعرض إلى المردود الهائل على الممولين والمزارعين وجمعية إدمان الوجبات السريعة بأمريكا ، وأخيراً سلسلة البرامج التليفزيونية التي يقدمها جيمي أوليفر عن المحتوى الغذائي الضعيف لكثير من الوجبات الدراسية .

لقد أدى كل هذا إلى إحداث نقلة كبيرة في الطلب لدى المستهلكين وكذلك في توقعات المجتمع بشكل عام ، حيث وجدنا وبشكل مفاجئ أن كل فرد يتحدث عن السمعة كما أصبحت رموز صناعة الوجبات السريعة مثل البيرجر ، وشرائح البطاطس والمقرمشات والأغذية الجاهزة بشكل عام أموراً منبوذة ، وكان من الواضح أن لهذا الأمر مردوداً خطيراً على أى عمل خاص بإنتاج أوبيع الغذاء الذى يندرج تحت مسمى " وجبات سريعة " وعلى أية حال ، كانت أكبر مؤسسة للوجبات السريعة وهى ماكدونالد بطيئة نسبياً في التفاعل مع التغيير ، على الرغم من أنها حاولت ذات مرة وأدارت حملتها بنجاح أما المؤسسات الأخرى فكانت ترى أن التغيير حادث لا محالة وأدركت أن عليها أن تتفاعل قبل أن تدلهم الأمور .

كان ما رتن جلين - في ذلك الوقت - رئيساً لشركة واکر للوجبات السريعة والتي كانت تنتج مقرمشات وكرز ، وذكر جلين أنه أدرك مبكراً تأثير ذلك الجدل على الصناعة ، فقد قامت الشركة بخلط زيت الطعام الذى تستخدمه بنوعية تحتوى على دهون أقل تشبعاً بحيث لا يدرك أحد الفرق في الطعم على الرغم من أن ذلك قد كلفها المزيد من الأموال ، وكما قال جلين " لقد قررنا أن نستخدم في خطتنا ونحاول أن نسوق لها " ، هنا قامت الشركة بتحويل أسلوب إعلاناتها لكي تركز على الدهون الأقل تشبعاً والأطعمة ذات السعرات الحرارية الأقل كما اتخذت خطوات للمشاركة الفعالة في النقاش الدائر حول الغذاء الصحي .

وقد ذكر جلين " لقد كنا مضطرين لأننا كنا معرضين للخطر في تلك القضية " وأضاف "

إن طريقة التعامل مع هذه القضية في العالم أجمع أصبحت أمراً عاماً "

لا يمكن أن يحدث أي تغيير بدون قائد كما أن التأقلم مع التغيير يحتاج إلى الكثير من الجهد والوقت ويجب أن يأتي التغيير من القمة كما يجب أن يلتزم القادة به التزاماً مطلقاً وأن يقودوا المسيرة حتى النهاية ، فإذا لم يكن القائد متحمساً للتغيير ، لن تكون هناك فرصة لأي شخص آخر أن يتحمس .

النمط الملائم للتغيير

إن أحد أدوار القائد هو أن يسأل باستمرار ما إذا كانت المؤسسة تسير في الاتجاه السليم وأن يتوقع التغيرات التي قد تحدث في أسواقها وبيئتها التجارية ، ومن المنطقي أن يسأل القائد نفسه بانتظام أربعة أسئلة :-

◀ ما الأعمال الجيدة التي نؤديها والتي نحتاج إلى الاستمرار في أدائها ؟

◀ ما الأعمال السيئة التي نؤديها والتي نحتاج لأن نوقفها؟

◀ ما الأعمال التي لا نؤديها والتي نحتاج إلى البدء فيها ؟

يبدو السؤالان الأول والرابع الأصعب في تلك الأسئلة الأربعة ، فالسؤال الأول قد يمثل خطورة لأنه إذا سارت الأمور على ما يرام من السهل أن نكتفي بأدائنا ولا نسعى إلى التغيير ، وتجدد الإشارة إلى أن إحدى المدارس في لندن دأبت على سؤال الأطفال ، " إذا حصلت على 10 من 10 في عمل ما ، هل تقول لنفسك " شيء جيد " .

ولكن كيف يصبح أفضل إذن ؟ ، وبعبارة أخرى على المرء أن يتفكر في السبب في جودة عمله وما إذا كان بالإمكان تحسينه " إنه لدرس مفيد لكل فرد

يبدو السؤال الرابع صعباً لأن الإجابة غير واضحة على الإطلاق ، وهذا ما كان يطلق عليه وزير الدفاع الأمريكي السابق ، دونالد رامسفيلد " الأمور المجهولة التي نجهلها " إذ من الصعب أن نحدد شيئاً لا نعرفه ، ويمثل هذا تحدياً في عالم الأعمال لأن الشركات تميل لأن تصبح مهتمة بشؤونها الداخلية مع مرور الزمن. ويشار إلى أن إحدى السبل للتعرف على رؤية أخرى لما يفعله أى فريق في ميدان الأعمال (أوما لا يفعله ولكن يجب عليه فعله) هى سؤال أحد الموظفين الجدد عن رأيه - لأن المنضمين حديثاً للخدمة لديهم رؤية ثابتة لأنهم ليس لديهم أية خبرة بما تم في الماضي .

إذا أردنا أن نخطط لتغيير رئيس ، فمن المهم أن نتأكد أنه تغيير مناسب للوضع الراهن ، إذ لا قيمة ملموسة في التغيير من أجل التغيير في حد ذاته وكما أنه من المعتاد أن يواجه أى قائد موقفاً ما يحتاج فيه إلى التغيير ولكن لا يتضح أمامه على الإطلاق حقيقة هذا الأمر.

بعبارة أخرى ، يجب على القائد أن يوجه أسئلة بصفة دائمة ولكن عليه أن يتأكد من أنها أسئلة مناسبة ، ولنعد مرة أخرى إلى النقلة في رأى المجتمع بشأن الغذاء الصحي والوجبات السريعة والتغيرات الناجمة عن التغيير في طلبات المستهلكين التي حدثت في الولايات المتحدة وكذلك في أماكن أخرى ففي عام 2003 ، في نفس هذا التوقيت تقريباً وجدت واحدة من أكبر الشركات في العالم وهى ماكдонаلد نفسها في خضم أزمة شديدة ، حيث نشرت أول خسارة لها في عام 2003 وكان واضحاً أن الشركة ومنتجاتها تواجه مشكلة ، حيث إن التغيير في الاتجاهات الاجتماعية والآراء المناهضة للوجبات السريعة أصبح جزءاً من المشكلة بالإضافة إلى أن القلق الزائد بشأن إدارة الشركة أدى إلى دخول مصطلح "

العمل بماكدونالد " mejob " إلى قاموس أوكسفور الانجليزي إذ أصبحت ماكدونالد مرادفاً للوظائف والتي لاتتيح فرصاً للترقي .

لقد مرت " ماكدونالد بتحول أشبه بالمعجزة في الفترة من 2003 حتى 2004 حيث عملت على معالجة المشكلات المتعلقة بمنتجاتها وسمعتها ، وكان يرأسها في ذلك الحين جيم كانتالوبو والذي ظل رئيساً تنفيذياً لها حتى موته المفاجئ في عام 2004 ، يعاونه تشارلي بيل مدير العمليات والذي تولى الرئاسة بعد وفاة كانتالوبو ، وكجزء من عملية التحول نظم هذا الثنائي سلسلة من ورش العمل كانت تضم كبار المديرين في المجموعة ناقشوا خلالها الأمور التي كانت تسير بشكل سيئ وما يمكن عمله حيالها ، وكان موضوع إحدى ورش العمل مناقشة المعدل المرتفع لأجور كبار المسؤولين في الشركة ، وفي ورشة عمل أخرى تجول تشارلي وسأل مجموعة العمل عن الأسئلة التي يحاولون الإجابة عنها لإقناع الموظفين بالبقاء في ماكدونا لد ، هنا فكر بيل قليلاً ثم أخبرهم أن ذلك السؤال خطأ ، أما السؤال الذي يجب أن يوجهوه هو " كيف نتأكد من أن الشباب يتكون ماكدونالد - للأعداد لوظيفة مستقبلية أفضل ؟

ما فعله بيل هنا هو تحويل السلبي إلى إيجابي ، وكانت النتيجة استثماراً هائلاً من قبل الشركة في التدريب والتطوير لكل العاملين على كل الأصعدة شاملاً برامج تطوير للموظفين المحتملين، ومنذ ذلك الحين حازت الشركة على العديد من الجوائز التي تمنح لأصحاب العمل بما فيها جائزة " أفضل 100 صاحب عمل " التي تمنح بريطانيا أيضاً ، وفي غضون

سنوات قليلة ، أصبح اسم مكدونالد علامة بارزة ومشرفة في السيرة الذاتية لأي شخص بعد أن كانت مدعاة للسخرية في السابق .

من الذي تحتاج إلي معرفته

جيم كانتالوبو وتشارلي بيل

جيم كانتالوبو وتشارلي بيل أثنين من أكثر القادة تأثيراً في شركة مكدونالد متعددة الجنسيات على الرغم من أن كليهما أخذاً فترة قصيرة كرؤساء تنفيذيين ، كان كلاهما موظفين لفترة طويلة في الشركة ، حيث عمل بيل فترة طويلة في الشركة ، حيث عمل بيل في البداية على طاولة دفع النقود وكان عمره آنذاك 15 عاماً وكان كانتالوبو يعمل محاسباً التحق بالمجموعة كمراقب مالي في عام 1974 في سن 30 .

يرجع للاثنين فضل التحول الذي حدث في مكدونا عندما وصلت إلى مرحلة حرجية بعد سنوات من التوسع الزائد عن الحد والافتقار إلى الإبداع ، وبالنسبة لكانتالوبو الذي كان يعمل سابقاً رئيساً لمجلس إدارة الشركة - فقد عاد من التقاعد ليعمل رئيساً تنفيذياً في عام 2003 وكان بيل آنذاك كبير مديري العمليات عندما انحدر سعر سهم الشركة إلى مستوى 13 دولاراً أمريكياً ، بعد ذلك أطلق برنامج " خطة للربح " الذي عمل على إصلاح منتجات الشركة وأسلوب تسويقها بالإضافة إلى العمل على انسيابية العمليات وتحسين الخدمة ، وفي غضون ستة أشهر قفزت الأرباح بنسبة 25% ووصلت المبيعات إلى ذروتها منذ 17 عاماً

لقد كان الاسترالي تشارلي بيل أول شخص غير أمريكي يقود الشركة ويتولى منصب الرئيس التنفيذي لها بعد وفاة كانتالوبو المفاجئة في

إبريل عام 2004، توفي تشارلي بيل في يناير 2005 عن عمر يناهز 44 عاماً وخلال الفترة القصيرة التي تولى فيها منصب الرئيس التنفيذي أخذ زمام المبادرة في تقديم الوجبات الصحية في مطاعم ماكدونالد واستبعاد الوجبات فائقة الحجم ، ولقد ثار تساؤل على نطاق واسع بشأن قدرة بيل على احداث تغييرات جذرية بنجاح في مؤسسة تعمل منذ فترة طويلة بأسلوب معين ، ولكن الخطة كانت ناجحة جداً لدرجة أنها أصبحت حالة تدرس في مختلف كليات الأعمال في جميع أرجاء العالم .

لماذا تفشل معظم المبادرات للتغيير

ثمة واحدة من الإحصائيات المتداولة على نطاق واسع في ميدان الأعمال هي أن 75% من مبادرات التغيير تفشل ، ولا يدعو هذا للتفاؤل أليس كذلك ؟ يرجع السبب الرئيسي في ذلك إلى قلة الالتزام - إذ إن مجلس إدارة أية شركة - على سبيل المثال - يضع أسابيع بل وشهوراً في الحديث عن الحاجة إلى التغيير ثم تفشل في نقل هذه الرسالة والحماس إلى بقية المؤسسة ، فمجرد الإعلان بأن التغيير ضروري يعتبر أمراً غير كاف - بل عليك أن تجعله أمراً واقعاً ، إنها مهمة ضخمة يجب أن يضطلع بها القائد وبالالتزام تام .

إن المشكلة الأساسية أمام أى قائد هى أن الناس يقاومون التغيير بطبيعتهم ويمكننا أن نبين ذلك من خلال تجربة بسيطة ، أترك الكتاب جانباً مهما كنت مشغولاً بأي شيء ثم ضم ذراعيك فوق بعضهما البعض ، هنا ستضمهما بدون تفكير ولكن لسبب أو لآخر ستضمهما بالطريقة التي اعتدت عليها دائماً - قد تضع اليسرى فوق اليمنى أو اليمنى فوق اليسرى ، الآن ، افرد ذراعيك ثم أعد ضمهما بالعكس - بمعنى إذا كنت معتاداً على وضع اليمنى فوق اليسرى حاول أن تجعل اليسرى فوق اليمنى ، سيحدث نوع من الارتباك ، اليس كذلك ؟ إذ عليك أن تفكر جيداً فيما تفعله لأنها ليست حركة تلقائية وإذا ضممت ذراعيك مرة أخرى بعد دقائق قليلة بدون تفكير سوف تعود بكل تأكيد إلى سيرتك الأولى التي كنت معتاداً عليها .

من قائل هذه العبارة

ليست المشكلة في الإتيان بأفكار جديدة ولكن في
التخلص من الأفكار القديمة
جون مايناروكينز

يكنم الخطر الذى يواجه أى قائد يحاول تطبيق برنامج للتغيير فى أن أتباعه سوف يؤيدونه باللسان فقط ثم يفعلون ما اعتادوا فعله فى السابق ، ولذلك يجب على القادة أن يكافحوا هذه المقاومة الطبيعية للتغيير ويبدأ ذلك بتقديم الأسباب الواضحة والمقنعة للتغيير ، فالناس يحتاجون لأن يفهموا طبيعة الهدف - سواء كان مشكلة تحتاج إلى حل أو فرصة يمكن اغتنامها بالإضافة إلى إطار زمني من المفترض أن يحدث فيه التغيير ، ويعنى هذا فى الغالب شرح الطريقة التي يفيد بها العاملين أو صياغة رؤية ملهمة للمستقبل تظهر للوجود كنتيجة للتغيير (حملة الرئيس الأمريكى باراك أوباما الانتخابية " نعم يمكننا " ، تعتبر مثالاً لتلك الرؤية) .

وصفة للتغيير

يعتبر جون كوتر الأستاذ بكلية الأعمال بجامعة هارفارد من أكثر الكتاب والأكاديميين تأثيراً فى الأعمال والقيادة والتغيير ، وكجزء من دراساته عن التغيير وعمله مع العديد من المؤسسات فى جميع أرجاء العالم والتي طبقت برامج التغيير ، حدد كوتر سلسلة واضحة من الخطوات التي تساعد أى قائد على القيام بنجاح بمبادرة للتغيير

تبدأ هذه العملية بوضع رؤية أوسبب واضح للتغيير وإيصال ذلك بوضوح وبشكل متكرر قدر الإمكان ، إذ إن الناس يحتاجون سبباً جيداً لكي يغيروا أسلوبهم فى العمل - حيث يحتاجون لتصديق وفهم أسباب التغيير كما يحتاجون لأن يروا الفوائد المحتملة التي قد يحصلون عليها لأنفسهم وللمؤسسة ككل ، وثمة خطوة فعالة أخرى - كما يبين كوتر- وهى خلق

روح الضرورة القصوى والتي لها تأثير السحر في خلق قوة للدفع وتفجير الدافعية التى تضطلع بعملية التغيير المطولة حتى النهاية .

هناك العديد من الطرق التى يمكن ان يستخدمها أى قائد للقيام بهذا الأمر ولكن المكونات الأساسية هى جرعة كبيرة من الأمانة بخصوص ما يحدث مع الشركة وما يحدث للسوق وما يفعله المنافسون الآخرون معها ، ويحتاج القائد أيضا لأن يكون واضحا بشأن العواقب إذا لم يحدث أى تغيير ، وكما ناقشنا في الفصل الثاني ، إن تحديد عدو مشترك قد يكون دافعا قويا لأية مجموعة من الناس بحاجة الى الإحساس بهد ف مشترك ، ولذلك فإن التهديد بتفوق المنافسين أو انهيار الشركة إذ لم تتوافق مع أحوال التغيير ، كل ذلك من شأنه أن يمثل عامل تحفيز ، إن أى قائد بحاجة الى أناس يفكرون ويتحدثون عن الحاجة إلى التغيير والواجب عمله نحو هذا التغيير قبل أن يحدث أمر آخر ، وبدون هذا الإحساس تصبح النتيجة هى فشل مبادرة التغيير .

إيصال التغيير

إن أحد أكثر الأسباب شيوعا وراء فشل برنامج التغيير هو الاتصال الضعيف - ليس بمعنى إيصال البرنامج بشكل ضعيف ولكن بسبب إيصاله بصورة غير دائمة وغير قوية بما فيه الكفاية ، ويحدث هذا ببساطة لأن مجلس إدارة الشركة لا يقدر بشكل دقيق الفترات التى يتم خلالها إيصال البرنامج حتى يمكن ضمان وصولها لكل المستويات بالمؤسسة ، وهناك دائما خطر من أن تنتقل الإدارة الى موضوع آخر في الوقت الذى تصل فيه الرسالة إلى آخر موظف ويفهمهما.

إن أو خطوة أمام أى قائد هى أن يتأكد من رسالة وجيزة سهلة الفهم ، وكما رأينا ، لى يقبل الناس أن التغيير ضروري وأن يستجمعوا قواهم لتحقيقه فهم بحاجة لأن يفهموا العلة منه ، إذ أن التحدي الذى يواجهه أى قائد هو أن يختصر ما قد يكون سلسلة من الأسباب المعقدة للتغيير إلى جمل قليلة - وهذا يعنى تحديد السبب الرئيسي وراء الحاجة الى التغيير (والذى قد يكون التكيف مع سلوك المستهلك المتغير الذى تسببه الانترنت) واختصاره الى جملتين قصيرتين أو عن هذه الرسالة التى يكررها القائد مراراً وتكراراً ، ولكن التفسير القصير والواضح هو الذى يمثل لب حملة الاتصالات .

لنأخذ - على سبيل المثال - برنامج التغيير الذى تبنته شركة ماركس وسنبر منذ سنوات قليلة مضت لمواجهة بعض جوانب القلق الاجتماعية بشأن استمراريته وكذلك رد الفعل المحتمل ضد تجارة التجزئة التى قد تنجم عن ذلك ، وكان هذا يعنى فى الواقع تناول سلسلة عريضة من القضايا المعقدة مثل التغليف الزائد وحقائب البلاستيك ، والنقد الموجه الى محلات السوبر ماركت بأنها تدمر المحلات المحلية والممولين وتشجع الإنتاج الكبير للأغذية مما يدمر البيئة

لقد أدخل الرئيس التنفيذي للشركة - سير ستيوارت روز- سلسلة من التغييرات من بينها تخفيض التغليف ، وإزالة المواد المضافة للأطعمة قدر الإمكان واستخدام موارد مستدامة والحد من الحقائب البلاستيكية ، ولكن تم إيجاز هذه التغييرات فى رؤيتها للتغيير : " الخطة (أ) -لأنه لم يكن هناك خطة (ب) - وطبقاً للتفسيرات المتعلقة بالدافعية كانت الرؤية محكمة وبسيطة وملهمة وضرورية وسهلة الفهم .

بعد أن يجد القائد سبباً بسيطاً ومؤثراً للتغيير ، فإن الخطوة التالية هى تكراره على مسامع العاملين بدون كلل أو ملل وتكراره ثانية ، فليس هناك طريق مختصر حقيقي للإيصال الفعال للتغيير - كل ما عليك هو تكرار نفس الرسالة مرة تلو المرة حتى تصبح جزءاً من نسيج المؤسسة ولنتذكر أن الرسالة تلقى منافسة من عوامل أخرى حتى يمكن سماعها فى النهاية - فالموظفون وعملاء معظم المؤسسات يتلقون سيلاً غير منتهى من الاتصالات على عدد لأحصر له من الموضوعات .

وبالتالى ، إذا كانت الرسالة مهمة بهذا الشكل فإنها تحتاج إلى دعم جاد خلفها ، فهي لا تحتاج التكرار فقط ولكن تحتاج لأن يعززها سلوك القائد ومن يحيطون بالقائد ، ويشار إلى أن إدارة أية شركة يجب أن يكون يقظة لو أن هناك أية فرصة أمام برنامج التغيير للنجاح ، ويبين جون كوتر أنه ما لم يوافق ثلاثة أرباع إدارة الشركة على التغيير ويدعموه فإنه سيفشل لا محالة

من تحتاج الى معرفته

جون كوتر

يعتبر الأمريكي كوتر المولود في عام 1917 و- الكاتب المعروف في مجال الأعمال والأستاذ بكلية الأعمال بجامعة هارفارد_حجة رئيسية في مجال إدارة التغيير ودور القيادة في أحداث التغيير ، وكان واحدا من أصغر الأساتذة في تاريخ جامعة هارفارد عند تعيينه في سن الثالثة و الثلاثين ، ويعتبر كوتر مؤلفاً غزير الإنتاج كما أن 12 كتاباً من 18 كتاباً كتبها حتى الآن قد حققت أعلى المبيعات .

إن أشهر كتاب وضعه كوتر هو " قيادة التغيير " والذي بدأ كمقال في مجلة " هارفارد بيزنس ريفيو" ، كما أن الكتاب الذي جاء بعده بفترة قصيرة قد وضع عملية مكونة من ثمانية خطوات للتحويل الناجح في مجال الأعمال : أخلق روح الضرورة ، كُون تحالفاً من الشركاء والراغبين في العمل ، ضع رؤية للتغيير ، أنقل الرؤية ، مكن الموظفين من اتخاذ إجراء ، أخلق مكاسب قصيرة المدى ، دعم المكاسب ثم أدخل هذا المنهج الجديد في ثقافة الأعمال ولاحظ ؟أنه في كل مؤلفاته عن التغيير في المؤسسات كان كوتر يقول دائماً إن القيادة هي المحرك الذي يقود برنامج التغيير وإنه إذا لم تتوفر للعمل عقلية إدارية خالصة ، فإن مبادرة التغيير ستفشل لا محالة

وتشمل مؤلفات كوتر الأخرى كتاب " ماذا يفعل القادة حقاً " ، وكتاب " عامل القيادة " ، كما أن مقالاته تظهر بانتظام في مجلة

" هارفارد بيزنس ريفيو " ، ولقد أنشأ حديثاً مؤسسة كوتر الدولية ، وهي مؤسسة معنية بالقيادة وتهدف إلى مساعدة القادة في تطوير المهارات العملية التي يحتاجونها لقيادة التغيير في المؤسسات الكبرى.

كُون تحالفاً

إن الخطوة المهمة للتأكد من فهم الرسالة وقبولها في كل أرجاء المؤسسة هي اختيار المؤيدين وهم أولئك الذين يتفقون على أن التغيير أمر ضروري ومهم وهم أيضاً من يمثلون التغيير بوجودهم ، ولقد أطلق كوتر على هذه العملية " اختيار تحالف الراغبين " ويعتبر هذا الأمر مهماً إذا ما كان القائد يريد تغيير ثقافة المؤسسة أو المجموعة - فإذا كان لديك أناس لديهم الرغبة في قرارة أنفسهم في تغيير الثقافة من خلال الطريقة التي يتصرفون بها ويقودون الآخرين ، فإن هذا يمثل أكثر من نصف المعركة ، و يجب أن يؤخذ هؤلاء الناس من كل المستويات والأقسام بالمؤسسة وأن يشتركوا في صفتين - أولاً يجب أن يكون لهم تأثير على الآخرين (وهذا لا يتأتى بالضرورة من خلال البناء الهرمي للشركة ، ولكن من خلال مهارات محددة وشعبية) ، ثانياً يجب أن يكونوا ملتزمين ببرنامج التغيير ، هذا الفريق من شأنه أن يساعد القائد في نشر ثقافة التغيير والحفاظ على قوة الدفع لكي يتابع برنامج التغيير حتى نهايته .

تتمثل أكبر مشكلة يواجهها أى قائد يتبنى برنامجاً للتغيير فى إقناع الناس بأن التغيير ممكن وخصوصاً إذا كان قد وعد به فى الماضى ولكنه لم يتبلور بعد ، حيث إن إحدى أصعب التحديات فى إقناع الناس بأن برنامج التغيير ضرورى وفى وضعهم فى الصورة تكمن فى التعامل مع توقعاتهم بشأن ما يمكن تحقيقه ، فالناس لديهم ميل طبيعى لنسيان ما تم عمله والتركيز بدلاً من ذلك على المشكلات التى لم يجدوا لها حلاً بعد ، كما اكتشف الرئيس الأمريكى باراك أوباما بعد السنة الأولى من توليه الحكم ، فالتوقعات عند انتخابه كانت عالية جداً لأن حملته الانتخابية كانت فى معظمها ناجحة جداً فى إقناع الناس أن الولايات المتحدة يمكن أن تكون مكاناً أفضل ولكن الانجازات التى أحرزها - على الرغم من أنه كانت عظيمة - لم تبد جيدة بما فيه الكفاية ، إذن للمرة الثانية تكمن الإجابة فى التواصل المستمر وتركيز الناس بما فعلته بالإضافة إلى ما تنوى فعله .

أهمية المكاسب السريعة

إن أنجع السبل فى إقناع الناس بأن برنامج التغيير قائم وفعال وأن الانجازات العظيمة ممكنة هو التأكد من أن بعض النتائج يمكن توقعها بشكل فوري ، حتى إذا كان القائد متحايلاً فى عمل هذا ، فلا شيء أكثر تحفيزاً من وجود أدلة على النجاح ، وقد يستدعى ذلك بعض التحايل من قبل القائد على الأقل فيما يتعلق بالإعلان بشكل مبالغ عن النجاح الذى قد يحدث دون أن يلحظه أحد ، المفتاح هنا هو الوصول إلى نتيجة.

الأمر الذى يسمح للناس بأن يروا بأعينهم أن البرنامج له تأثير ، إن تحديد طائفة صغيرة من النجاحات والدعاية لها يساعد على التقليل من حجم النقد الموجه إلى برنامج التغيير أو أية سلبية تلحق به .

إن أى برنامج للتغيير يجب أن يصاحبه إستراتيجية معدة بعناية للعمل على إحداثه ، ويجب أن تشمل هذه العملية عدداً من الأهداف على المدى القصير التى تمهد الطريق نحو النتيجة النهائية ، ولكن إذا كان هذا صعب التحقيق فلن يضير القائد على الإطلاق أن يخلق أهدافاً مصطنعة ونجاحاً يبين بوضوح أن برنامج التغيير قائم وفعال .

يقول قادة برامج التغيير إن " المكاسب السريعة كانت ذات فاعلية كبرى فى تمكينهم من تحريك عملية التغيير فى المؤسسة ، هذه المكاسب السريعة لا تتطلب أحداثاً رئيسية بل تحتاج لأن تكون واضحة وذات أهمية بالنسبة لعدد كبير من الناس قدر الإمكان ، وبعد تحديد " المكاسب " وإتمامها يجب إعلانها على الملأ وتكرار ذكرها على فترات متقاربة قدر الإمكان على مسامع أكبر عدد ممكن و ذلك لبيان أن النتائج ليست فقط ممكنة التحقيق ولكن تم تحقيقها فعلاً .

أول خطوة هي تحديد ما يريد الناس داخل المؤسسة تغييره إذا أتاحت لهم الفرصة ، ويشار إلى أن هيدر راباتس - التى تم تعيينها قائدة لبوروه أوف لا مبيث بلندن فى وقت كانت الهيئة تعاني من أزمة مالية وإدارية - قد حققت تحسناً ملموساً فى ميزانية المؤسسة وكفاءتها فى غضون خمس سنوات ، ففي ظل روح معنوية منخفضة بين العاملين ، قضت راباتس الأشهر القليلة الأولى فى زيارة كل مكتب وموقع والبحوث مع المستأجرين والمستخدمين الآخرين لخدمات الهيئة والتأكد من أنها

تحدث إلى الناس على كل المستويات في جميع أرجاء المؤسسة لتتعرف على رؤيتهم في طريقة إدارة المؤسسة وما الذى يودون تغييره

كانت إحدى الشكاوى المتكررة هي أن أية إصلاحات في إسكان المجلس أوالمواقع الأخرى التى تديرها الهيئة مثل المتنزهات كانت تأخذ وقتاً طويلاً ونتيجة لذلك وقع الكثير من المباني فريسة للإهمال كما تعرض الموظفون لنقد دائم من السكان المحليين ، هنا كسرت راباتس كل القواعد بإصرارها على استبدال كل مصباح مكسور في كل مقاطعة تديرها الهيئة ، وبالفعل تم استبدال 60000 مصباح في الأسابيع القليلة التالية - وهى تجربة مكلفة ولكنها تعتبر قيمة نظراً لروح العزيمة التى خلقتها ، ولقد منحت هذه الإستراتيجية الهيئة الوقت الذى كانت تحتاجه لتصحيح المشكلات الأكثر تعقيداً بشأن عمليات الإصلاح في مجال الإسكان ، وقد شرحت راباتس خطتها بقولها " يجب أن تجرى تغييرات ملموسة يشعر بها الناس ، وخصوصاً عندما تدير مؤسسة تتعامل مع ضروريات الحياة ، فالناس لا تهمهم الاستراتيجيات الوهمية بل يريدون نوراً يهتدون به فإذا وضعت بعضاً من هذه الاستراتيجيات فإنك سوف تحقق بعضاً من التغييرات على المدى البعيد

واتبع جريج دايك إستراتيجية مماثلة في ال BBC واستطاع خلال الشهور الأولى القليلة من عمله كمدير عام أن يزيل كثيراً من أسباب الشكاوى التي كان يسمعها من العاملين مهما كانت صغيرة. اكبر " مكسب " ملحوظ حققه دايك كان طلاء مكاتب الBBC في حي وايت سيتي بلندن ، وكان المبنى عبارة عن بناء غير جذاب يرجع إلى السبعينيات ولكن الجانب الجذاب فيه كان عبارة عن قاعة كبرى في الوسط والتي لم

يكن يسمح لأحد بالدخول فيها لاعتبارات الصحة والسلامة ، وبعد قليل من البحث ، أخبر دايك بأن المشكلة تكمن في أن القاعة ليس بها ما يكفي من المخارج للطوارئ ولا يوجد بها منحدر للكراسي المتحركة ، فقام على الفور بانتهاز الفرصة ليفعل شيئاً له مردود على مئات العاملين وأنفق زهاء 100000 جنية استرليني لإجراء التغييرات المطلوبة وفتح القاعة أمام جميع موظفي BBC كما أضاف أماكن لشى اللحوم وباراً في الصيف وأقام حفلة في ليلة الافتتاح ، ولقد أصبح مبنى الـ BBC رمزاً للتغيير الذي خطط له من أجل المؤسسة - حيث بين للعاملين أن الأمور يمكن تغييرها .

حافظ على التغيير

يبين جون كوتر أن كثيراً من برامج التغيير تفشل بسبب الإعلان المبكر للانتصار عندما يعتقد الناس أن العملية قد انتهت وتوقف العمل بها فالمكاسب السريعة تعتبر حيوية في الحفاظ على الدافعية وقوة الدفع ، ولكن يجب أن ينصب التركيز دائماً على الهدف النهائي الذي لا يكون دائماً جامداً ، ويعتقد كوتر أن التغيير على المدى البعيد يتطلب إعادة تقييم بصفة دائمة للهدف النهائي وأن على القائد أن يبحث عن المزيد من السبل لتغيير وتحسين الشركة ، ويعنى هذا من الناحية العملية قياس مردود تحقيق كل هدف بنجاح وتحليل الأمور التي سارت سيراً حسناً وسؤال الذات ما إذا كان يمكن أداؤها بشكل أفضل ، ويضيف كوتر تحذيراً بقوله "تعتبر برامج التغيير في الواقع أحياناً مشوشة ومليئة

بالمفاجآت " ولهذا السبب يصبح من الضروري لأي قائد أن تكون لديه رؤية بشأن وجهة المؤسسة حتى لولم تتجه بالضبط كما هو مخطط لها.

إن علامة برنامج التغيير الناجح هي أن يتوقف التغيير في النهاية عن كونه عملية وأن يصبح جزءاً محورياً من العمل وجزءاً من ثقافته، وهذا يعنى أنه إذا كان الناس معتادين على فعل الأشياء تلقائياً الآن وبالأسلوب الجديد ، وهذا يعنى أن قادة برامج التغيير في أية مؤسسة يتم استبدالهم بين الحين والآخر للتأكيد على أن القيم التي يمثلونها مصونة ، كما أنه يعنى أن التغيير قد أصبح جزءاً من القيم والمثل التي يجب نقلها للموظفين الجدد.

عندما يتحدث الناس عن تغيير أية مؤسسة فانك عادة ما تسمع عبارة " التوجه نحو القوة "

وهذا يعتبر مؤشراً على طبيعة التغيير ، وخصوصاً في أية شركة كبيرة ، فالتغيير ليس سهلاً في إحداثه ، ولكنه ممكن في حالة توفر مستوى مناسب من الالتزام من قبل القائد ، وقد أجرى وارين بافيت خبير الاستثمار - مقابلة مع الرئيس التنفيذي لشركة ماكدونالد تشارلى بيل حول برنامج الشركة للتغيير " خطة للربح " وعلق بقوله " إن تغيير مجموعة بضخامة ماكدونالد يشبه محاولة قلب ناقلة بترول ، فرد بيل قائلاً إنني لا أرى إننا نشبه ناقلة بترول ولكنني أرى أننا نشبه أسطولاً من السفن السريعة ، ولقد تمكّن بيل وسلفه من إحداث تغييرات هائلة في ماكدونالد في أقل من عامين - مع التسليم بحجم المجموعة والتغيير الجذري الذي حدث في

ثقافة الشركة والذي كان مطلوباً ، وبالتالي فإن هذا درس يجب أن نتعلمه بأن أي شيء ممكن .

يعتبر التغيير من أصعب الأشياء التي يحدثها أي قائد في أية مؤسسة ولكنه يعتبر أيضاً شيئاً من الصلاحيات الأساسية لدى أي قائد ، والخبر السار هو أن هناك عملية معروفة في تنفيذ برنامج التغيير بنجاح والتي حددتها دراسات أكاديمية عديدة وبالذات دراسة جون كوتر ، ويشار إلى أن التغيير يبدأ عادة برؤية يضعها القائد ، وتفسير واضح لأسباب الحاجة إليها يدفعه في هذه الحالة روح الضرورة التي يخلقها القائد من خلال اختيار مساعدين له داخل المؤسسة وعلى كل المستويات والذين يساعدونه في الحفاظ على استمرارية قوة الدفع ومن خلال الحماسة التي تولدها الانجازات الملحوظة وتنتهي تلك الرؤية عندما يصبح التغيير جزءاً من الحياة اليومية للمؤسسة .

ما الذي تحتاج إلي قراءته

* كتاب جون كوتر " قيادة التغيير " الصادر عن دار نشر كلية الأعمال بجامعة هارفارد ، 1996 ، ويعتبر هذا الكتاب جديراً بالقراءة لأنه يعتبر بمثابة " الإنجيل " الخاص بقيادة التغيير ، ويعتبر موقع كوتر الإلكتروني (www.kotterinternational.com) مصدراً مفيداً للمعلومات عن إدارة التغيير والأنماط الأخرى للقيادة

كتاب " أبطال التغيير " بقلم ديفيد نادلر رجوس باس ، 1998

منشور في الولايات المتحدة ، ولكن إذا تمكنت من الحصول عليه فستجد أنه ملخص واف للتحديات في إدارة التغيير وثمة كتاب آخر بعنوان " قيادة إدارة التغيير " بقلم ديفيد هيرولد ودونالد فيدر (الصادر عن كوجان بيج ، 2008) وهو يتناول دراسات المؤلف عن التغيير في 300 شركة لكي تتعلم دروساً من أستاذ في الاتصال عن كيفية غرس إمكانية التغيير بين الأتباع ، عليك أن تطلع على خطابات باراك أوباما أثناء الحملة الانتخابية وبعدها ويوجد معظمها على موقع www.obamaspeeches.com

ماذا لوتذكرت شيئاً واحداً

يحتاج برنامج التغيير إلى قوة دفع ، التي لا يمكن خلقها إلا على يد القائد ، إذ على القائد أن يأتي بسبب قوى للتغيير ويكرر الرسالة بشكل دائم وثابت حتى يسمع ويفهم كل شخص

الفصل الثامن

القيادة في الأوقات العصيبة

ماذا يتضمن الفصل إجمالاً

- كيفية القيادة أثناء الأزمة .
- طرق اتخاذ القرارات تحت الضغوط .
- أهمية التعلم من الخبرة .
- لماذا يتحتم عليك الدخول في مخاطرة .

عندما تكون الظروف قاسية سواء كان ذلك في ميدان الأعمال ، أو السياسة أو الحرب أو في الحياة ، فإن الناس يبحثون عن قادة يهدونهم وقت العاصفة ومن الصحيح القول بأن الأزمة تميز القادة الأكفاء عن السيئين وأحيانا ما تؤدي إلى نهاية قادة جيدين لأن الناس بحاجة إلى رؤية دليل على التغيير ، وقد لوحظ ذلك غير مرة خلال الأزمة المالية والركود في عامي 2008 ، 2009 حيث أتت العديد من المؤسسات والشركات بقيادة جدد أحيانا لمواجهة مشكلات معينة وأحيانا لإظهار أن هناك شيئا ما يتم عمله .

وعلى نطاق أوسع ، تطلعت الولايات المتحدة إلى رئيس جديد خلال واحدة من أصعب الأوقات في تاريخها الحديث ، والشيء الجميل هو أن القائد الذي اتجهوا إليه كان ذلك القائد الذي قدم أملا عظيما ووعدا واضحا بأن الشعب الأمريكي سيتمكن من عبور الأزمة وخلق حياة أفضل لأنفسهم .

إن الفرق بين الإدارة والقيادة يبرز جليا في وقت الأزمات فإذا ما تأثرت المؤسسة بخطأ داخلي أو بأزمة في البيئة أو السوق الذي تعمل فيه (كالركود مثلا) فأنها تحتاج إلى قائد يتحمل المسؤولية وليس مديرا ، حيث إن المديرين يميلون إلى التعامل مع أية مشكلة من خلال اختيار الإجراء المناسب من بين العديد من العمليات والإجراءات ، وبعبارة أخرى ، هم يعرفون من خلال خبراتهم أنه يمكن عمل الأشياء وحل المشكلات باتباع خطة معدة مسبقا وثبتت فاعليتها في الماضي ، أما القادة - على الجانب الآخر - فأنهم يميلون إلى البحث عن حلول أصلية للمشكلات ، وبدلا من اتباعهم لخط ثابت ، فإنهم يحددون مسارا واضحا و يعدون المؤسسة للتغيير ويعملون على تحويل القلق إلى ثقة .

هذا هو جوهر السبب في بحث الناس عن القادة بدلا من المديرين في أوقات الأزمات ، حيث إن أفضل الخطط الموضوعة قد تعترضها بشدة أحداث اقتصادية وسياسية ، ولهذا السبب يصبح أسلوب المديرين في إتباع أنظمة وعمليات معينة غير مجد في وقت الأزمة . وبدلا من ذلك ، يبحث الناس عن قائد قادر على تحديد المسار الواضح عبر التقلبات ويساعدهم على الشعور بأنه بالإمكان التغلب على أسوأ مخاوفهم .

القيادة أثناء الأزمة

قد تتخذ الأزمات أشكالا مختلفة لها درجات متفاوتة من الخطر الذي يهدد المؤسسة ، وقد يكون بعضها داخليا ويمر دون أن يلاحظ خارج المؤسسة مع أنه يمثل دمارا داخليا ، وقد يكون البعض الآخر عاما ويتخذ نطاقا واسعا ، حيث هناك الكوارث الهائلة المهددة للحياة منها مثلا تسرب الزيت الذي تعرضت له شركة البترول البريطانية في خليج المكسيك وهو يعتبر مثالا حديثا وشديدا ، هناك أزمات تؤثر على الصناعة بأكملها والتي يمكن أن تؤثر على أية مؤسسة في ذلك القطاع بشكل شديد أو غير شديد مثل تأثير أزمة الاعتماد على البنوك ، وهناك أزمات اقتصادية مثل الانكماش الذي أثر على كل المؤسسات ولكن هناك أزمات أكبر من الأخرى ، هناك أيضا كوارث مرتبطة بالشركة نفسها مثل الاختلاس أو الحريق أو حتى القرار الإداري السيئ .

ومهما كان شكل الأزمة إلا أنها تخلق مشكلات محددة على القائد أن يواجهها ، كما تعتبر أخطر النتائج هي تأثير تلك الأزمة على الناس في أية

مؤسسة ، فأثناء أية أزمة سرعان ما يصاب الناس بالحيرة والارتباك والقلق وعدم المنطقية في التفكير ، ويبحثون عن التوجيه الذي يجب أن يوفره صوت قوى وهادئ من القمة التي توفر نوعا من الأمان العاطفي وأن كل شيء يتم عمله من أجل حل المشكلة .

من تحتاج الى معرفته

السير ونستون تشرشل

عمل ونستون تشرشل - المعروف على نطاق كبير جدا بأنه واحد من أعظم القادة العسكريين - رئيسا للوزراء في الفترة من 1940 حتى 1945 ، ثم في الفترة من 1951 - 1955 ولقد ولد في أسرة أرستقراطية إنجليزية في بليينهام بالاس في عام 1874 ، ثم دخل البرلمان في سن 26 عاما وتحول ولاؤه من حزب المحافظين إلى الحزب الليبرالي بعد ذلك بأربعة أعوام (ثم عاد إلى المحافظين في عام 1924) وعندما تقلد منصب قائد القوات البحرية كان له دور كبير في بناء قوة بريطانيا البحرية في مواجهة الزيادة الهائلة في القوات الألمانية إبان الحرب العالمية الأولى ، ولقد دفعه عمله كضابط إلى الاستقالة في عام 1916 من مجلس الوزراء لكي يشارك في القتال لمدة ستة أشهر في الجبهة الغربية. تتفاوت الآراء حول مهارات تشرشل كقائد ، مع التركيز على أخطائه الاستراتيجية التي ارتكبها أثناء شغله منصب رئيس الوزراء .

وقد كتب رئيس الأركان السير آلان بروك أن " تشرشل تتكون لديه يوميا 10 أفكار منها واحدة فقط سليمة ولكن لا يعرفها من بين العشرة أفكار " . ويشير آخرون إلى أن ميله إلى المخاطرة بالاشتباك مع العدو كان الفارق

الأساسي في النصر في الحرب العالمية الثانية ، وتكمن قوة تشرشل كقائد في قدرته على الإلهام ورفع الروح المعنوية لدى المواطنين في أحلك الساعات ، كما أن قدراته الخطابية المفوهة تعتبر اسطورية .

عين العاصفة

تبين الطريقة التي يتصرف بها القادة بعد أي حدث كارثي أهمية توفير الأمان العاطفي أولا وقبل كل شيء ، وقد يتخذ هذا أشكالا عدة ولكن الدروس الأساسية تظل كما هي ، فهناك سبب - مثلا للثناء على قيادة رودى جيوليا ني في الفترة التالية مباشرة لاعتداءات الحادي عشر من سبتمبر 2001 على مركز التجارة العالمي في حين استهجن تصرف الرئيس الأمريكي جورج دبليو بوش ، وبالنسبة لجيولياني فقد شوهد فوراً بعد ساعات من انهيار البرجين وكان يظهر بشكل دائم تقريبا على شاشات التلفزيون بالقرب من الموقع وكان يحرص على توفير الهدوء والسكينة مؤكداً أن السلطات تعمل بأقصى ما لديها ، وكان ينقل أية معلومات يتحصل عليها في أسرع وقت ممكن طالما تأكد أنها معلومات دقيقة ، وكان واقع الأمر أن قلة من الناس كانوا يعلمون ماذا يحدث فعلا كما أن الأحداث كانت تفوق طاقة خدمات الطوارئ والجيش والسياسيين ، ومع ذلك كان ظهور المنتظم لجيولياني على شاشة التلفزيون يوفر قدرا من الطمأنينة بأن هناك شخصا يمسك بزمام الأمور في الوقت الذي داهم اليأس والقنوط سكان نيويورك وبقية البلاد ، وعلى النقيض ،

لم يظهر جورج بوش مباشرة في الساعات التالية للهجوم - لأسباب تم تفسيرها على أنها غير مفهومة - لأنه لم يكن لدى أجهزة الاستخبارات أية فكرة عما إذا كانت هناك خطط للمزيد من الهجمات وبالتالي اتخذت التدابير الضرورية لحماية الرئيس وذلك بجعله بعيدا عن الأنظار في طائرة الرئاسة الطائرة رقم (1) في القوات الأمريكية " .

الدرس الثاني المستفاد هنا هو أن الأزمة قد تصنع قائدا أو تحطم قائدا ، فقد تمحو الأزمة الثقة في القائد سواء كان سببا فيها أو لم يكن ، ولهذا السبب يصبح الشرف أو الكرامة من السمات الهامة للقيادة في وقت الأزمة ، ولكي يحافظ العاملون على الثقة في قائدهم ، فإنهم بحاجة إلى الإيمان بأن القائد لا يزال مخلصا لمبادئه التي أرساها في السابق وأنه يتصرف بما فيه مصلحة الشركة والعاملين وهناك عمليا عدة أمور تساعد في ترسيخ هذا الاعتقاد مثل الشفافية والصدق في الاتصال والكفاءة العامة والحرص على أن يراه العاملون باستمرار قدر الإمكان .

إن الأمور - في عالم الأعمال - نادرا ما تخضع لخطة ما وليس هناك مفر من أن يواجه أي قائد أزمة ما في فترة ما في حياته الوظيفية ، فهؤلاء القادة الذين مروا بأزمات خاصة بهم وكذلك الأكاديميون المتخصصون في القيادة والذين درسوا القيادة في وقت الأزمات يتفقون على أن هناك خطوات وأنماط سلوكية واضحة على القائد أن يتبعها لتقليل الأضرار وزيادة فرص تفادي المؤسسة لأية عاصفة والنجاة منها .

اعترف بالأزمة

إن أول خطوة في قيادة أية مؤسسة بنجاح عند الأزمات هي الاعتراف بما يحدث وتحديد المشكلة وطرق مواجهتها وشرح ذلك للعاملين بالإضافة إلى بيان المتوقع منهم وما تزمع عمله ، ففي أية بيئة صعبة تميل الطبيعة البشرية لأن تبحث عن اليقين والنظام لأن ذلك يساعد الناس على الشعور بأنهم يسيطرون على الموقف الذي يبدو خارج السيطرة ، حيث إن إنكار أي موقف يبدو عليه الوضوح أمام الجميع والذي قد يشجع الانتقاد من خارج مجال الأعمال لا يساعد في تهدئة الأمور ومع ذلك فإن إنكار وجود مشكلة هو عادة ما يكون رد الفعل الغريزي للإدارة .

إن غريزة الإنكار مردها إلى الرغبة غير المفهومة في حماية المؤسسة وسمعتها وكذلك سمعة القائد ويمكن ملاحظة هذه الظاهرة بوضوح في توابع التسرب النفطي في خليج المكسيك في عام 2010 ، والتي تلت الانفجار الذي حدث في منصة استخراج البترول في المياه العميقة والتابعة لشركة البترول البريطانية "BP" ، يومها قالت قيادة الشركة مرارا على الملأ إن النفط يتدفق بشكل متقطع وقللت من كمية النفط المتدفق في الخليج ، وكان مردود ذلك - حتى في حال صدق البيانات التي خرجت عن الشركة - أن عوملت تلك البيانات بنوع من الريبة والاحتقار من قبل وسائل الإعلام حيث إن الإقلال من حجم المشكلة يخدم فقط في خلق حالة من عدم الثقة لدى العاملين بالشركة والناس خارجها .

وفي حالة قول الحقيقة - وهذا حادث لا محالة - يصبح الافتراض المباشر هو إما أن القائد يكذب في كل الأمور كما كذب في الأزمة نفسها أو

أن القيادة ليست على قدر جيد من الكفاءة لأنها لم تكن تعرف ماذا كان يجري ، وكلا الافتراضين يصبان في مصلحة الشركة على المدى البعيد .

إن الاعتراف بخطأ داخلي معناه أن القائد يقبل وبشكل ضمنى المسؤولية النهائية ، الأمر الذي يعتبر لبنة في البناء الثقافي لأية مؤسسة ، فإذا لم يكن القائد ملء البصر وقت حدوث الأزمة ، حينئذ تعتبر المؤسسة فاقدة للشخص الذي يوجه دفتها ، ولقد تحدث لي لاكوكا - الرئيس التنفيذي لشركة كرايسلر والذي تنبأ بتدهور صناعة السيارات في أمريكا في الثمانينيات - مرارا وتكرارا عن أهمية المسؤولية في القيادة ، حيث تولى لاكوكا مسؤولية الرئيس التنفيذي لتلك الشركة التي كانت تعاني بشدة لدرجة أنها أوشكت على الانهيار وقام بإدخال برنامج قاس لتخفيض التكاليف وإعادة الهيكلة ، ثم استطاع أن يكون جماعة ضغط في الكونجرس لضمان قروض ضخمة تسمح للشركة بأن تواصل عملها خلال مرحلة إعادة الهيكلة ، وعزز حملته بسلسلة من الإعلانات في وسائل الإعلام والتي كانت تسأل هذا السؤال " هل يمكن لأمريكا أن تصبح أفضل بدون كرايسلر - بغرض إرسال رسالة - كما كان يقول - مفادها أن هناك ثمة مسؤولية يتحملها الجميع بشأن كرايسلر ، وكان لاكوكا يقول " إن الرئيس التنفيذي لأية شركة يطمئن الناس ، وعليه أن يردد دائما " أنا هنا " " أنا صادق " ، وأنا مسئول عن الشركة " وعليه أيضا أن يبين أنه يعني ما يقوله وأنه يسير في الاتجاه الصحيح .

يعتبر ريتشارد برانسون مثالا آخر للقائد الذي يفهم قوة الاعتذار حيث أن المسافرين على متن شركة فيرجين للخطوط الجوية - والذين تأخروا في مطار هونج كونج لمدة 14 ساعة عندما سحبت طائرتهم المتوجهة إلى لندن

من على المدرج بسبب عطل في جهاز الكمبيوتر الخاص بالطائرة أصابتهم الدهشة عندما تلقوا مكالمات تليفونية من مسؤولي الشركة بعد المشكلة بأيام قليلة يعتذرون فيها عن الإزعاج الذي سببوه لهم ، وقد قامت مجموعة من الناس كانوا قد تضرروا في السابق من تلك الشركة والذين يرجح أنهم قد أخبروا الآخرين بهذا التأخير الشديد ، بالمبادرة بالحديث عن اتصال الرئيس التنفيذي للشركة بكل واحد على حدة لكي يعتذر له .



تعتبر القدرة على اتخاذ القرارات في معظم الأحيان من أبرز سمات القائد الكفاء ، فاتخاذ القرارات السديدة تحت ضغط معين يعتبر أمرا صعبا وخصوصا في ميدان الأعمال الذي لا يتضح فيه الفارق بين الصح والخطأ إلا

نادرا ، إلا أن القرارات وحدها هي التي تترتب عليها نتائج ، ولقد قيل ذات مرة إن التميز في ميدان الأعمال يعتبر صحيحا بنسبة 80% لأنه يتعلق بتقلب السلوك البشري وعدم القدرة على توقعه .

يتخذ معظم القادة موقفا علميا في مسألة اتخاذ القرار ويقولون إنهم يفضلون الجلوس مع أنفسهم ووزن المخاطر قبل التوصل إلى حكم نهائي ، ولا يخاف كثير منهم من الاعتراف بأنه غالبا ما يحاولون تأجيل اتخاذ القرار قد يتخذونه تحت ضغط معين على أساس أن الزمن قد يوفر معلومات قد تساعدهم على اتخاذ قرار أفضل من القرار الذي يتخذونه على عجل ، ويشار إلى أن بعض القادة (وأغلبهم من الرجال إن أردنا التعميم) يرون أن أي تأجيل في اتخاذ القرار يعتبر علامة على الضعف في حين أن آخرين (وأغلبهم هنا من الإناث) يسعون بشكل حثيث لجمع آراء الآخرين خلال عملية اتخاذ القرار ، ولا توجد إجابة صح وأخرى خطأ - حيث يختلف القادة عن بعضهم البعض ، ولكن في وقت الأزمات يفصل الإجراء السريع بين النجاح والفشل .

لا يمكن لأي قائد - خصوصا في وقت الأزمات والاضطرابات - أن يكون غامضا ، فالناس بحاجة إلى اليقين والشعور بأن هناك شخصا ما يتحمل المسؤولية ، وهذا يعني أن القائد بحاجة أن يبين ما يخطط لعمله وبأسرع ما يمكن وأن يلتزم بحزم بالاتجاه الذي يسلكه إلا إذا كانت هناك شواهد أخرى تنبئ بغير ذلك ، ويتطلب هذا درجة من الشجاعة لأن أي قرار يتخذ خلال أزمة ما يعتبر قرارا قاسيا في أغلب الأحيان .

يثق كثير من القادة في حدسهم في أوقات الأزمة ولكن ينصح في كل الأحوال بإجراء مراجعة شاملة للموقف والحلول الممكنة ، وتجدر الإشارة هنا إلى أن القادة العسكريين يتلقون تدريبا مكثفا في " تحليل المهمة " - وهي عملية

تحليل أية مهمة تحليليا مفصلا يأخذ في الحسبان قدرات وحدة القائد (فيما يتعلق بالقوى البشرية ، والمعدات ... الخ) والظروف القهرية والقيود (كالطقس والظروف المحيطة بالموقع الجغرافي .. الخ) والمؤثرات الخارجية ونقاط القوة والضعف ونوايا وقدرات المنافسين ، إذن المطلوب هو التدريب الكافي والمنطقي للتقليل بقدر الإمكان من المخاطر في عملية اتخاذ القرار ، ويقول القادة العسكريون الذين يجربون دائما عملية اتخاذ القرار إن النتيجة النهائية هي أنهم في النهاية يصبحون قادرين على اتخاذ قرارات غير بديهية بسرعة شديدة لأنهم يعرفون الأسئلة التي يسألونها لأنفسهم .

بالنسبة للقادة في ميدان الأعمال فهم نادرا ما يتدربون على عملية اتخاذ القرار ولهذا السبب نجد أن كثيرا منهم يثقون في حدسهم ، ولكن من المنطقي أن أي قرار يحتاج إلى تحليل دقيق لأساسيات الموقف وللضغوط والفرص القائمة حتى في حالة توافر فترة قصيرة من الزمن نستغلها في التفكير ، فالمشكلة في ميدان الأعمال تكمن في الغالب في أن القادة يواجهون قدرا هائلا من المعلومات قد تؤثر على حكمهم أو تعوقه ، وفي هذه الحالة نجد كثيرا من القادة الذين يهرون بأزمة ما يقولون ليس أمامهم خيار إلا أن يحددوا نقطة معينة يقررون فيها عدم الاعتداء بالمزيد من المعلومات وهنا يتخذون قرارهم .

تواصل

الدرس الثاني أمام القادة هو التواصل بشكل دائم وبصدق قدر الإمكان مع مرؤوسيه وعملائهم ، وكما ناقشنا آنفا ، يميل الناس في حالة غياب

معلومات موثوق بها إلى أن يملأوا الفراغ بالتكهنات والثرثرة - وغالبا ما يحدث ذلك بشكل سريع بفضل ظاهرة وسائل الإعلام الاجتماعية ، فإذا لم يقل القادة شيئا لاتباعهم فإنهم في هذه الحالة يتواصلون معهم ولكن بطريقة غير إيجابية ، إذ أنهم يقولون لهم أنهم ليسوا على قدر من الأهمية .

لا يمكن للقادة أن يحلوا المشكلات بمفردهم - فهم بحاجة إلى دعم ومشاركة والتزام مرؤوسيههم ، وإذا ما أعرب الناس عن قبولهم للتدابير المؤلمة أحيانا واللازمة للتعامل مع أية أزمة فهم بحاجة في نفس الوقت لأن يفهموا بالضبط السبب في إشراكهم في الأمر ، فالقدرة على إقناع الآخرين باتباعك ضرورية جدا في وقت الأزمات أكثر من الأوقات العادية والحياة اليومية في مجال الأعمال لأن المجازفة أعلى ويصبح من الصعب إقناع الناس .

هذا يعني أن القائد عليه أن يقوى من رباط الثقة المتبادلة بينه وبين اتباعه ، كما أن الاتصال الصادق والمفتوح والدائم يشكل أساس هذا الرباط ، ومن المهم جدا أن يعرف الناس بالضبط ماذا يجري وماذا يخطط القائد بشأنه وأنهم يلمون بالمعلومات أولا بأول من الداخل وليس من أي مصدر خارجي ، ومن الأفضل تجنب الأخبار السيئة بدلا من الإنجرار إلى محاولة التقليل من آثارها وذلك بالإفصاح عن أجزاء منها في كل مرة - وأحيانا يطلق على تلك العملية بالمنهج المتقطع في الاتصال ، إن إذاعة الأخبار على مراحل يخلق نوعا من القلق بأن الأسوأ هو القادم .

يجب أن يأخذ أصحاب الأعمال فرصة كافية لتوجيه الأسئلة والمشاركة في حوار ثنائي الاتجاه ، كلما كان القائد منفتحا وأميناً بشأن أية مشكلة شعر الموظفون بالمزيد من الثقة والاهتمام وكذلك يزداد احتمال بذلهم أقصى جهد لهم في العمل أثناء الأزمة .

من المؤكد في مجال الأعمال أنه لا يمكن التعامل مع أية أزمة بدون فصل بعض العاملين من الخدمة ولأن الموقف عادة ما يكون عصيباً فإنه يتم تطبيق نفس القواعد للاتصال ، إذ يحتاج أولئك المطلوب منهم ترك العمل أن يعرفوا أولاً وأنه يجب إخبارهم بترك العمل بطريقة إنسانية كريمة ، فمن المهم في هذه الحالة أن نركز اتصالنا مع أولئك الذين يتأثرون بشكل مباشر بالقرار وأن نفعل هذا قبل أن تبدأ الشائعات في التداول ، وتجدر الإشارة إلى أن أسوأ شيء يفعله أي قائد عند التعامل مع فصل أحد العاملين من الخدمة هو أن يعلن للمؤسسة أن 15% من قوة العمل سوف يفقدون وظائفهم قبل أن يقرر من هم - لأن ذلك من شأنه أن يدمر الروح المعنوية في المؤسسة بأكملها ويكرس جواً من الخوف والضييق وعدم الثقة ، لذلك من المهم أن نشرح بوضوح الأسباب التي تكمن وراء الفصل من الخدمة وأن نطمئن كل فرد بأن الأفراد المقرر تركهم الخدمة سوف يلقون كل الدعم سواء كان مالياً أو مساعدتهم في العثور على وظيفة جديدة.

يقول القادة الذين يقومون بعملية فصل للعاملين من الخدمة على نطاق واسع إن التعامل مع أولئك الذين سيتكونون الخدمة بكرامة وبقدر وافر من الكرم يعتبر أمراً في غاية الأهمية من ناحية كونه مطلباً أساسياً للإنسان . ومن ناحية أخرى لحماية الروح المعنوية في المؤسسة ، إذ يتأثر العاملون الباقون في الخدمة وكذلك أداؤهم بعمليات الفصل من الخدمة التي تحدث بالشركة ، وإذا ما رأوا أن من يفصل من الخدمة يعاملون بشكل جيد كما يلقون الدعم المناسب فإنهم في هذه الحالة سوف ينظرون بشكل إيجابي لشركتهم وللناس الذين يعملون تحت قيادتهم .

من الذي تحتاج إلي معرفته

لي لاكوكا

يعتبر لي لاكوكا (المعروف بـ لي) واحدا من أشهر القادة الأمريكيين في ميدان الأعمال كما أن الفترة التي قضاها رئيسا للشركة الأمريكية العملاقة لصناعة السيارات كرايسلر في الثمانينيات محل دراسة وتحقيق من قبل العديد من الباحثين ، تلقى لاكوكا تعليمه في جامعة برنستون قبل أن يلتحق بشركة فورد للسيارات في عام 1946 في البداية كمهندس ثم بعد ذلك في المبيعات والتسويق ثم ترقى بعد ذلك في المناصب ، حيث أصبح رئيسا للشركة بين عامي 1970 و 1978 ثم حدث خلاف بينه وبين هنري فورد الثاني وفصل على أثره من الشركة .

طلب منه العمل بشركة كرايسلر بعد ذلك بفترة قصيرة في وقت كانت الشركة على شفا الانهيار ، وبعد ذلك قام ببيع عمليات الشركة في أوروبا لشركة بيجو وأجرى عمليات فصل واسعة من الخدمة ، وقد ساعد ضمان قرض من الكونجرس الأمريكي الشركة على البقاء والاستمرارية والتعافي وإن كان بطيئا ، فكر لاكوكا في تصنيع سيارة جديدة صغيرة ورخيصة الثمن بالإضافة إلى العربات الكبيرة "Van" التي لاقت رواجاً بين المستهلكين ، وفي خلال حقبة الثمانينيات قاد لاكوكا حملات كرايسلر الإعلانية حيث أصبحت اثنتان منهما مرتبطتان باسمه وهما " عاد الكبرياء " و " إذا وجدت سيارة أفضل - عليك بشرائها " .

تقاعد لاكوكا عن العمل في كرايسلر عام 1992 ومن مؤلفاته " أين ذهب القادة جميعا " الذي ينتقد طابع القيادة السياسية في الولايات

المتحدة ويركز على السمات التي يعتقد لأكوكا بأنها يجب أن تتوافر في كل القادة -
مثل الفضول والابتكار والكفاءة والكاريزما ، والشجاعة والاقتناع والذوق الرفيع .

التعامل مع وسائل الإعلام

إن مسألة حجم الاتصال خارج المؤسسة قد تصبح قضية خادعة لكثير من القادة ،
بالإضافة إلى أنها مثيرة جدا بفضل الوقع السريع للإعلام الاجتماعي والاتصال الإلكتروني ، فقد
جعلت كل من الانترنت التي تبث الأخبار على مدار 24 ساعة ، وتويتر وفيس بوك مجال
الأعمال متاحا أمام الجميع ، وقد تأتي أزمات في العلاقات العامة من أي مكان - مثل تعليق أدلى
به أحد العاملين أو العملاء في أحد أفلام الفيديو باليوتيوب .

يتمثل الإغراء في عالم الاتصال السريع - وخصوصا عندما يكون لزاما عليك أن
تستجيب تحت ضغط ما - في التفاعل بشكل سريع جدا مع أية أزمة عامة . ولكن ليس هذا
دائما بالتصرف الجيد فالإعلام الاجتماعي قد يكون سريعا ولكنه دائم ويصل إلى أماكن بعيدة -
فإذا ما ارتكب القائد خطأ أو زلة لسان - سوف تكون متاحة في الحال أمام كل فرد لمشاهدتها
أو قراءتها .

التعامل مع إحدى أزمات العلاقات العامة

إذا حدث أن واجه أحد القادة أزمة محتملة في العلاقات العامة ، قد يكون سعيد الحظ إذا تواجد أحد الخبراء في العلاقات العامة لتقديم النصيحة له ، وعلى الرغم من ذلك ، هناك عدد قليل من القواعد الصعبة والسريعة الواجب اتباعها مع وسائل الإعلام في حالة وجود أزمة .

➤ توقف عن التفكير قبل أن تقول أي شيء ، فقد يكون هناك ضغط هائل عليك لكي ترد ولكن الرد قد لا يكون ضروريا بشكل دائم حيث إن هناك أمورا سرعان ما تنسى .

➤ كن صادقا قدر الإمكان حيث عادة ما تظهر الحقيقة وعندما تظهر ويلاحظ أن القائد أقل صدقا فإن الضرر الذي يلحق بمصداقيته يصبح هائلا .

➤ كن هادئا ورباط الجأش على الدوام ، فالناس بحاجة إلى أن يعرفوا أن القائد يمسك بزمام الأمور .

➤ استشر ، فمن السهل أن تضيع منك الرؤية كقائد في معظم الأمور ، ولكن أثناء الأزمة من السهل جدا أن يتم تضليلك ، وقد يساعدك رأي بديل .

➤ تقبل اللوم ولكن تبادل الثقة مع من حولك إذ عليك كقائد أن تتقبل أنك في النهاية المسئول حتى لو لم تكن مسئولا .

➤ اظهر أنك تتعلم من تجاربك ، حيث يميل الناس أكثر إلى التسامح مع الأخطاء إذا اتضح أنهم تعلموا دروسا منها .

إدارة الأزمة على أرض الواقع

دعنا نفحص مثالين من واقع الحياة ، هناك حالة تستخدم دائما في دراسات القيادة لبيان الطريقة التي يساعد بها الاتصال الجيد في الحد من المواقف المدمرة ، هذه الحالة هي " اكتشاف حقنة في علبة بيبسي " في أواسط التسعينيات ، وتبدأ القصة بتقرير عرض على شاشة إحدى محطات التلفزيون المحلية في ولاية واشنطن بأن أحد المتقاعدين وجد حقنة في علبة بيبسي اشتراها حديثا وفي الأيام الست التالية ظهر المزيد من الناس على القنوات الإعلامية المحلية يعلنون أنهم قد وجدوا حقنة أو إبرة في علبة البيبسي وفي نفس اليوم ظهر تقرير على شبكتين اخباريتين قوميتين ،هنا أدرك قادة شركة بيبسي أن الخبر قد يصبح خارج السيطرة في وقت قصير جدا ويسبب ضررا جسيما للمنتج والشركة ، وكان رد فعلهم هو التركيز من البداية على أن تلك الاكتشافات لا تعدو كونها سلسلة من الخدع ، وكجزء من الحملات الإعلامية المكثفة التي شنتها بيبسي لحماية نفسها أعلنت أنها مضطرة لتكرار رسالتها الأساسية بأن منتجاتها آمنة - بأكثر من خمسين طريقة ، حيث دعت الشركة أصحاب المحلات ألا يزيلو العلب من على الأرفف أثناء فحص النتائج ثم أذاعت أفلاما على مختلف المحطات التلفزيونية توضح كيفية تصنيع علبها وتؤكد أن التلاعب مستحيل في مصانعها ، وعندما ألقت الشرطة القبض على أحد المتورطين في الأحداث ، أصرت شركة بيبسي أن يكون القبض على المالأ وركزت على التهم والعقوبات المحتملة التي قد تترتب على ذلك ، كما قامت الشركة أيضا بنشر إعلانات في صفحة كاملة تقول فيها " : إنها سعيدة لإعلان لا شيء " .

في غضون شهر ، كانت وسائل الإعلام تصدر تقارير عن القضية كسلسلة من الأعمال الإجرامية كما قامت ببسي بتوجيه المزيد من الحملات الإعلانية احتفاء بانتصارها على التخريب المحتمل وشكرا للشعب الأمريكي على دعمه لها .

من المؤكد أن يكون لأية حملة صحفية سلبية ضد شركة ما مردود على معنويات العاملين بتلك الشركة ، ولذلك غالباً ما يجد القادة أنفسهم يواجهون أمرين ، حيث عليهم من ناحية أن يتأكدوا من أن الاتصالات الخارجية تتم على خير ما يرام ومن ناحية أخرى عليهم التأكد من أن العاملين على دراية بكل كبيرة وصغيرة بالشركة ، وفي حالة اطمئنان ومطلعون على المعلومات الناقدة من داخل الشركة وليس من وسائل الإعلام ، والقائد الآخر الذي مر بمشكلة كادت تصبح كارثة في لعلاقات العامة ا هو تشالز دانستون ، الرئيس التنفيذي لشركة كارفون ويرهاوس ، ففي أبريل عام 2006 قدم قسم " الدردشة " Talk Talk " عرضاً للتردد واسع النطاق لأى فرد يتقدم للاشتراك في خدمتها الأرضية وقد تقدم في الأشهر القليلة الأولى مايزيد على نصف مليون شخص طلباً للخدمة ثم سرعان ما اتضح أن الشركة عاجزة عن تلبية كل تلك الطلبات حيث عانى قسم خدمة العملاء من ضغوط شديدة وترك العملاء ينتظرون لأسابيع وأحياناً لشهور لكي تصل إليهم الخدمة ، ولسوء حظ دانستو أثارت الحكاية قلقاً كبيراً بين العملاء حظيت بتغطية سلبية من قبل الصحافة ووسائل الإعلام المسموعة والمرئية .

وصف دانستون التحديات التي واجهها عند التعامل مع هذه الأزمة داخلياً وخارجياً ، أصيب عاملو الشركة بالاضطراب جراء مضايقات العملاء ومتطلبات أعباء العمل وكذلك بالحزن جراء التغطية الإعلامية السلبية والمكثفة ، وكان أول عمل قام به دانستون هو كتابة خطاب اليكتروني لكل فرد في الشركة معترفاً فيه بأن الخطأ كان خطاه هو كما قدم عرضاً تفصلياً لما يزمع القيام به لعلاج الموقف ثم ذيل الخطاب بعبارة " من المعتوه الذي فكر في التردد واسع النطاق؟

اتخذ دانستون أيضاً قراراً بأن يكون منفتحاً بشأن المشكلات قدر الإمكان ليس فقط مع العملاء والعاملين ولكن أيضاً مع الصحافة كما أنه يتفق مع القول بأن الشركات التي تعترف بأمانة وشفافية بأخطائها هي التي يمكنها تفادي العواصف الإعلامية ويقر بأنه في حالة Talk Talk فإن الأمر يعنى أن الشركة أصبحت محط سخرية الإعلام بسبب المشكلات التي أحدثتها في مسألة التردد واسع النطاق وكذلك الاتصالات ، وصرح بالقول " لقد كنا أمناء إلى أقصى درجة بشأن ما حدث ، ولكن بما أننا علمنا المزيد عن الموقف فقد أدركنا أننا لسنا أسوأ حالاً من منافسينا ولكن الفارق هو أنهم دافنوا رؤوسهم في الرمال ، ويضيف قائلاً من المستحيل القول بأن الصراحة مع وسائل الإعلام هي القرار الصائب على الرغم من أنها هي الخيار الصحيح داخلياً ومع العملاء

من قائل هذه العبارة

ليست المشكلة (في أمريكا اليوم) هي أن نفشل ، بل هي
أننا لانخاطر بما فيه الكفاية بالفشل
فيل نايت ، الرئيس التنفيذي لشركة نايك

تعلم من الخبرة

غالبا ما يقال إننا يجب أن نتعلم من أخطائنا ولا يستثنى من ذلك قادة الأعمال ، فالأخطاء
جانب لا مفر منه في الحياة ولكن السبيل الوحيد لتحويل الموقف السلبي إلى موقف إيجابي
نسبيًا هو اعتبار الخطأ تدريباً على التعلم - حيث نفحص بشكل دقيق كل الأمور التي سارت
سيراً خطأ ونفكر فيما يمكن عمله لتقليل فرص تكرارها مستقبلاً .

لقد تعلمت الشركة من خبراتها بلاشك ، حيث يقول دانستون إن كارثة
التردد واسع النطاق "Broad band" قد غيرت من طريقة التفكير في
الشركة كلية ، حيث كرست الحقيقة بأنها تعمل على نطاق واسع وأن

المشكلات تتطلب جهداً مالياً لحلها ، وعندما أنشئت الشركة توقف نظام التوزيع الخاص بها عن العمل - وهو الذى كان يتولى إرسال البضائع إلى مخازنها - ولكن العاملين قاموا من تلقاء أنفسهم باستلام أوامر التوزيع فى الوقت المحدد وشحن البضائع بأنفسهم ومن ثم إرسالها بالبريد ليلاً ، ولكن مشكلة التردد واسع النطاق "Broad band" لم يتسنى تصحيحها بسهولة ومنذ ذلك الحين فضاءاً أصبحت الشركة أكثر حرصاً ونضجاً فى أى قرار تتخذه .

يبين إيريك شميت - الرئيس التنفيذي لشركة جوجل أن درجة معينة من الغرور تعتبر مطلباً أساسياً للقيادة لأن قادة الشركات المبدعة عليهم أن يؤمنوا بأنه بإمكانهم تغيير العالم ، وإلا فإنهم لن يكلفوا أنفسهم عناء المحاولة ، ولكن الحقيقة تكمن فى أنه ليس هناك إنسان كامل وبالتالي فإن الخطأ أمر لا مفر منه ، وخصوصاً عندما يتعلق الأمر بالإبداع كما فى حالة جوجل ، ويقول شميت إن الشركة ككل تقضى وقتاً طويلاً فى الحديث عن الأخطاء التى ارتكبتها فى الماضى والتعلم منها .

يشتمل عالم الأعمال على المخاطرة وفى أية مؤسسة سليمة البنية - بمعنى أنها المؤسسة التى يختار فيها القائد أفضل الناس ويوفر لهم الموارد التى يحتاجونها فى عملهم دونما أدنى تدخل من ناحيته - تحدث الأخطاء لا محالة ، ولكن توجيه اللوم أو توقيع العقوبة تؤثر بلاشك على رغبة الناس فى تحمل المخاطرة والإبداع فى المستقبل .

إعتن بنفسك

يمكن أن تسبب الأزمة الإرهاق النفسي والبدني لأي قائد وأن تضيف أحياناً توتراً لا يطاق للدور الذي يتم أصلاً تحت الضغوط ، فالقيادة قد تكون دوراً وحيداً وله تبعات ، ولهذا السبب فإن الكثيرين الذين وصلوا إلى القمة في مجال عملهم يؤيدون الحاجة إلى قادة يهيئون لأنفسهم المجال للتفكير والتأمل ، ويقول الكثيرون إن الضغط المترتب على قيادة أية مؤسسة يعنى أن جودة عملية اتخاذ القرار والقدرة على الإبداع يمكن أن يتأثرا بمرور الزمن ما لم يهيئوا لأنفسهم المجال والوقت وبعبارة أخرى ، يحتاج القادة إلى وقت للراحة لكي يديروا المؤسسة ويتوقعوا التغيرات والفرص المستقبلية ، ويقول جريج دايك " إن أحد الأخطاء في أدوار القيادة هو أن العمل قد يقضى عليك حيث لا يوجد أمامك متسع من الوقت لكي تجد أفكاراً جيدة "

يركز القادة الأكفاء عادة على أهمية أخذ وقت للراحة لكي يستعيدوا حيويتهم ويهيئوا المجال الذي يتيح لهم الفرصة لاتخاذ قرار أفضل وتجدر الإشارة إلى أن الدور الأساسي لأي قائد هو - فوق كل شيء - اتخاذ القرار الجيد وهذا بعنى أن يفعل ما في وسعه للحفاظ على قدرته على فعل هذا الأمر ، ويختلف كل قائد عن الآخر في هذا الصدد - إذ المعروف عن رئيسة وزراء بريطانيا السابقة مارجريت ثاتشر عدم النوم أكثر من ثلاث أو أربع ساعات وكان يبدو أنها كانت تعمل تحت ضغوط ، ومن الناحية الأخرى ، كان يصر القائد العسكري الماريشال مونتجمري على النوم ثمانية ساعات

كلما أمكنه ذلك على أساس أن عقله يجب أن يعمل على أفضل صورة لأنه مسئول عن إنقاذ حياة البشر

يجب على أكثر قادة الأعمال انشغالاً أن يخلد إلى الراحة كي يقوم بشيء مختلف - كالرياضة وأية هواية أخرى - أوقضاء بعض الوقت مع أفراد أسرته ، لأن ذلك يسمح لهم بإعادة النظر في أفكارهم وآرائهم ، كما يحرص أفضل القادة على التعلم دائماً من قرنائهم ومشرفيهم ومن أخطائهم أو من مصادر رسمية مثل كتب القيادة ، ولقد كتب الأكاديمي والكاتب المعروف جون كوتر إن العامل الذي يجعل أى قائد متميزاً هو قدرته على التعلم والنمو بشكل مستمر - وخصوصاً في عالم الأعمال الحديث الذي يتميز بالمؤسسات والأسواق الديناميكية والقابلة للتكيف ، هؤلاء القادة يظهرون قدرة على تقييم أوجه النجاح والفشل لديهم ، كما يبدو لديهم القدرة على تحمل المخاطرة وتجربة الأفكار الجديدة ، بالإضافة إلى أنهم مراقبون طبيعيون للناس وأنهم يخرجون عن مسارهم بحثاً عن الآراء والأفكار الجديدة ، إن عدداً قليلاً جداً من الناس يمكنهم الادعاء بأنهم قد ولدوا قادة ، إذا إن معظم الناس يصبحون قادة من خلال التعلم من التجربة ومن الناس حولهم .

فوق كل ذلك ، يضع القادة الأكفاء نصب أعينهم كلاً من مؤسساتهم ، العاملين بتلك المؤسسات ، وكل ما يحاولون إنجازه ، إذ إن لديهم حب لما يقومون به وهو حب لا يمكن تزييفه والذي يعتمدون عليه لإقناع من حولهم بجدوى قضيتهم ، إن القيادة مسئولية تنطوي على التحدي ولها تبعات ولكنها تترك تراثاً باقياً إذا ما أديت بشكل جيد .

ماذا تحتاج إلى قراءته

- " إدارة الأزمة : إتقان مهارات منع الكوارث " بقلم ريتشارد لويك (دار نشر كلية الأعمال - جامعة هارفارد 2004) وهو جزء من مجلة " الأساسيات " وهى سلسلة تهتم بالأعمال صادرة عن كلية الأعمال -هارفارد وتضم لا حدود له من النصائح الخاصة بالتعامل مع العديد من الأزمات الكبرى وثمة كتاب آخر بعنوان " استراتيجيات جديدة في إدارة السمعة " الصادرة عن دار نشر كوجان بيج - 2007 بقلم أندرو جريفيين - يشرح فيه بوضوح الطريقة التى تحمى بها المؤسسات سمعتها .
- يصبح من المفيد أحياناً أن نتعلم من أخطائنا وأومن الآخرين بدلاً من الانتظار ، ويعتبر كتاب جيمى أوليفر وتونى جود وين بعنوان " كيف تغلبوا عليها " الصادر عن دار نشر (كوجان بيج ، 2010) عرضاً ممتعاً لبعض الأخطاء والمعروفة في ميدان الأعمال في العصر الحديث
- خارج عالم الأعمال ، من الصعب أن نجد عرضاً أكثر إلهاً أو اكتساباً للقيادة تحت ضغط معين من قصة ناندو بارادو ، الذى كان عضواً في فريق أوروجواي للرجبى الذين تحطمت طائرتهم فوق جبال الانديز في عام 1972 ، حيث تحول كتاب ناندو " معجزة في الانذير " إلى فيلم بعنوان " الحى " ، كما أن ناندو يعد من المتحدثين المشهورين الذين يبعثون على الأمل (www.parrado.Com)

ماذا لو تذكرت شيئاً

يتعلم أفضل القادة من أخطائهم ومن نجاحاتهم ، وتعتبر المخاطرة حقيقة في عالم الأعمال ولا يمكن للشركات أن تزدهر بدون الخوض في غمار المجهول أوحتى الفشل .

خاتمة

كما قلنا في البداية ، بقصد من هذا الكتاب مساعدتك على إحياء القائد فيك ، وليس إخبارك بالطريقة التي يتصرف بها أى قائد نمطي ، حيث لا يوجد شيء اسمه القائد النمطي بل هناك أناس يعرفون كيف يقودون .

يمكن للقادة الأكفاء أن يحققوا أشياء مذهشة ففي الأوقات العصيبة - والتي نرى الكثير منها في عصرنا الحالي - نبحت عن أناس نثق فيهم والذين يمكنهم قيادتنا إلى مستقبل أفضل ، فالقيادة تعنى أشياء مختلفة بالنسبة لأناس مختلفين ، ولهذا السبب يكافح كثير منا لتفسير العوامل التي تصنع قائداً جيداً ، ولكن كل ما نعرفه ، ومعظمه من خبراتنا الذاتية تحت قيادة الآخرين ، هو ما يشعرونا به القائد الجيد حول أنفسنا وما يمكننا فعله ، حيث يجعلنا أفضل القادة نشعر بأننا يمكن أن ننجز ما عقدنا العزم على انجازه ومساعدتهم بالطبع ، فهم يجعلوننا نؤمن بأن كل شيء ممكن ، ولهذا السبب من المهم أن نسأل نفسك من وقت لآخر ماذا يكون شعور الناس عندما أكون قائداً لهم ؟

إن أفضل القادة ليسوا قادة لأنهم طموحون بل هم قادة لأن لديهم فكرة أو خطة يعتقدون بشدة أنها تستحق أن تتبع ، ويريدون أن يسير الآخرون في ركبهم ، ويريدون بصدق إخراج أفضل ما لدى اتباعهم ، والقائد الجيد يمكنه أن يغير حياة الآخرين للأفضل ، وأن يهديهم إلى الأمور العظيمة ويترك انطباعاتاً دائماً على كل من حوله ، اليس ذلك القائد الذي تود أن تكون مثله ؟